

Departamento de Economia Política

A influência da Perceção de Justiça nas relações entre Satisfação com as Recompensas e Comportamentos dos Colaboradores

Mafalda de Oliveira Santos da Silva Moura

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador(a):

Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Professor Associado (com Agregação),

Iscte Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Junho, 2022



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Economia Política

A influência da Perceção de Justiça nas relações entre Satisfação com as Recompensas e Comportamentos dos Colaboradores

Mafalda de Oliveira Santos da Silva Moura

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador(a):

Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Professor Associado (com Agregação),

Iscte Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Junho, 2022

A todos os que me ajudaram nesta caminhada.

Agradecimento

A realização desta dissertação não teria sido possível sem o apoio e incentivo de várias pessoas, as quais gostaria de agradecer:

Ao Professor Doutor Henrique Duarte, por todo o acompanhamento, disponibilidade, orientação e rigor.

Aos meus pais, Catarina e Luís, que tornaram possível este percurso e sempre me incentivaram a aprender.

Ao meu irmão Guilherme, pelo carinho e motivação constantes.

Aos meus avós, pela preocupação e cuidado e em especial, à minha avó Mariana pela ajuda na fase final da dissertação.

Ao Rodrigo, por ser incansável e me fazer acreditar em mim.

Às minhas amigas, por todo o apoio e solidariedade durante este percurso.

Resumo

Num mercado de trabalho cada vez mais globalizado e competitivo, os gestores de recursos humanos têm vindo a ganhar relevância na definição de estratégias de atração, retenção e desenvolvimento dos colaboradores.

Assim, a Satisfação com as Recompensas assume um papel central no estudo dos Comportamentos dos Colaboradores nas organizações – representados neste estudo como Saída, Voz, Lealdade e Negligência definidos pela Teoria Exit, Voice, Loyalty and Neglect de Hirschman (1970).

No que toca às políticas de recompensas, estas não englobam apenas recompensas financeiras, como a Compensação, mas também, e cada vez mais, recompensas não financeiras, como o Reconhecimento e as Oportunidades de Carreira.

Neste sentido, vários estudos têm demonstrado preditores da Saída, Voz, Lealdade e Negligência e, embora existam estudos que relacionam as recompensas com estes comportamentos, nenhum utilizou o modelo em análise.

Esta dissertação pretende analisar a relação entre a Satisfação com as Recompensas – Reconhecimento, Oportunidades de Carreira e Compensação – e os Comportamentos dos Colaboradores – Saída, Voz, Lealdade e Negligência – analisando, também, a mediação da Perceção de Justiça nesta relação.

Foi realizado um questionário online com a resposta de 230 participantes e, de seguida, os dados foram tratados e analisados em SPSS.

Os resultados demonstram que a variável da Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira é o melhor preditor em todos os comportamentos, Saída, Voz, Lealdade e Negligência enquanto a Satisfação com a Compensação é sobretudo um preditor de Saída e Negligência. Verificou-se ainda que não existe efeito mediador da Perceção de Justiça neste modelo.

Palavras-Chave: Satisfação com as Recompensas, Compensação, Reconhecimento, Oportunidades de Carreira, Teoria EVLN, Perceção de Justiça

JEL Classification System: D63 - Equity, Justice, Inequality, and Other Normative Criteria and Measurement; M52 - Compensation and Compensation Methods and Their Effects

Abstract

In an increasingly globalized and competitive labor market, human resource managers have been gaining relevance whilst defining strategies to attract, retain and develop their employees.

In their pursuit, the Satisfaction with Rewards assumes a central role in explaining employee behaviors in the workplace. For the purposes of the research, such behaviors are defined as Exit, Voice, Loyalty, and Neglect following the work done by Hirschman's in 1970 with Exit, Voice, Loyalty and Neglect (EVLN) Theory.

When it comes to reward policies, these not only encompass financial rewards, such as Compensation, but also, and increasingly, non-financial rewards, such as Recognition and Career Opportunities.

Since the theory was published, several follow-on studies have shown predictors of Exit, Voice, Loyalty, and Neglect behaviors. Still, although there is literature relating rewards to these behaviors, no study has fully used the model under analysis.

This dissertation aims to analyze the relationship between Reward Satisfaction – Recognition, Career Opportunities and Compensation - and Employee Behaviors - Exit, Voice, Loyalty and Neglect - as well as the mediating role of Perceived Fairness in this relationship.

An online questionnaire was administered to 230 participants and then the data was processed and analyzed in SPSS.

The results show that the variable Satisfaction with Recognition and Career Opportunities is the best predictor in all behaviors - Exit, Voice, Loyalty, and Neglect while Satisfaction with Compensation is mostly a predictor of Exit and Neglect. It was also found that there is no mediating effect of Perceived Fairness in this model.

Keywords: Satisfaction with Rewards, Compensation, Recognition, Career, EVLN Theory, Fairness Perception

JEL Classification System: D63 - Equity, Justice, Inequality, and Other Normative Criteria and Measurement; M52 - Compensation and Compensation Methods and Their Effects

Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Capítulo 1. Introdução	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Perguntas de Partida e Perguntas Específicas	3
Capítulo 2. Revisão da Literatura	5
2.1. Teoria Exit, Voice, Loyalty and Neglect	5
2.2. Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Recompensas	10
2.3. Recompensas	11
2.4. Justiça Organizacional	19
2.5. Relações entre Percepção de Justiça, Recompensas e Comportamentos dos Colaboradores	20
Capítulo 3. Metodologia e Análise dos Resultados	25
3.1. Método Utilizado	25
3.2. Operacionalização das variáveis	26
3.3. Caracterização da Amostra	28
3.4. Análise dos Dados	30
Capítulo 4. Discussão e Conclusões	39
Referências Bibliográficas	45
Anexos	49

Introdução

1.1. Contextualização

A Satisfação com as Recompensas é um elemento central na compreensão das questões da retenção e Saída dos colaboradores das organizações.

Sendo as pessoas o fator mais importante das organizações, é necessário que as políticas e práticas de recursos humanos se adaptem e se moldem às novas tendências de mercado ao longo do tempo. De facto, a gestão das recompensas é uma das principais estratégias utilizadas pelos gestores de recursos humanos para atrair e reter funcionários bem como para os manter altamente motivados (Njanja et al., 2013).

Contudo, a criação de políticas e práticas de recompensas não é suficiente. É necessário que estas sejam percebidas como justas para conseguirem atrair, reter e envolver os funcionários. Assim, para que as recompensas sejam eficazes, têm de ser vistas como justas (Njanja et al., 2013). Esta perceção assume uma grande importância para a relação entre os trabalhadores e as organizações pois é ela a grande responsável por pautar, direta ou indiretamente, a definição das respostas comportamentais adotadas pelos trabalhadores.

Neste contexto, incidindo sobre empresas transformadoras do setor público, Hareendrakumar et al. (2020) mostraram o impacto das recompensas, no geral, e dos seus fatores, em particular, na melhoria da Lealdade dos empregados, diretamente, e através da variável mediadora da Perceção da Justiça, indiretamente. Tendo posteriormente concluído que os gestores de recursos humanos devem repensar e redesenhar as práticas de recompensas, incorporando a Perceção de Justiça dos colaboradores para otimizar a sua Lealdade. A escolha da Lealdade na análise dos autores decorre da teoria EVLN postulada por Hirschman (1970) que define quatro comportamentos dos colaboradores em situações de insatisfação, sendo as outras três respostas possíveis a Saída, a Voz e a Negligência.

A teoria EVLN de Hirschman (1970) tem sido utilizada em diversos artigos e investigações nos últimos anos em áreas muito distintas. É exemplo disso o estudo da relação entre as respostas comportamentais e a satisfação no trabalho (Hagedoorn et al., 1999); as respostas à insatisfação nas relações românticas (Rusbult et al., 1982); o bem-estar no trabalho em relação a assistentes sociais (Astvik, 2019); a liderança (Caldwell & Canuto-Carranco, 2010) e (Lee, 2020); o compromisso organizacional (Si, 2012); e a justiça (Van Yperen et al., 2000). Também outros estudos, mais clássicos, têm servido de base para as pesquisas acerca desta temática: Farrell (1983), Rusbult et al., (1988) e Withey & Cooper (1989).

Assumindo um papel preponderante pela robustez do seu modelo, é notório, contudo, que é necessário haver investigação no que toca à influência dos vários tipos de Recompensas nos comportamentos dos empregados e à importância da Percepção de Justiça neste domínio. Se, por um lado, a satisfação com as recompensas de várias naturezas é de extrema importância para reter, motivar e envolver os colaboradores (Njanja et al., 2013; Armstrong, 2010; Deeproose, 2006), uma vez que confiar apenas na compensação monetária como único motivador é um erro de orientação (Armstrong, 2010). Por outro, a fim de motivar e envolver empregados de diferentes origens e experiências, as organizações devem assegurar-se de que os programas de recompensas estão enraizados em princípios de justiça (Scott et al., 2011).

Devido a estes fatores, a presente dissertação terá como base o modelo apresentado por Hareendrakumar et al. (2020) mas, enquanto estes utilizaram apenas a Lealdade como resposta comportamental à Satisfação com as Recompensas, serão utilizadas as quatro respostas: Saída, Voz, Lealdade e Negligência.

Outra diferença em relação aos autores relaciona-se com as Recompensas utilizadas na Satisfação com as Recompensas. Ao passo que Hareendrakumar et al. (2020) utilizaram a Compensação, os Benefícios, o Reconhecimento, as Oportunidades de Desenvolvimento e de Carreira e o Equilíbrio entre Trabalho e Vida, na presente dissertação, a Satisfação com as Recompensas é associada ao Reconhecimento, às Oportunidades de Carreira e à Compensação.

Deste modo, o objetivo principal é explicar os Comportamentos dos Colaboradores no local de trabalho, nomeadamente a Saída, a Voz, a Lealdade e a Negligência, através dos seguintes objetivos específicos: i) analisar a relação entre a Satisfação com as Recompensas e a Perceção de Justiça; ii) analisar a relação entre a Perceção de Justiça e Comportamentos dos Colaboradores; iii) analisar a relação entre a Satisfação com as Recompensas e Comportamentos dos Colaboradores; iv) analisar o papel mediador da Perceção de Justiça na relação entre a Satisfação com as Recompensas e Comportamentos dos Colaboradores.

1.2. Perguntas de Partida e Perguntas Específicas

Tendo sido feita a apresentação da temática, importa agora ressaltar as perguntas de partida e específicas que irão conduzir a investigação. O presente estudo tem como base a tríade: Satisfação com as Recompensas, mais especificamente, o Reconhecimento, as Oportunidades de Carreira e a Compensação – Perceção de Justiça – Comportamentos dos Colaboradores, nomeadamente, a Saída, a Voz, a Lealdade e a Negligência.

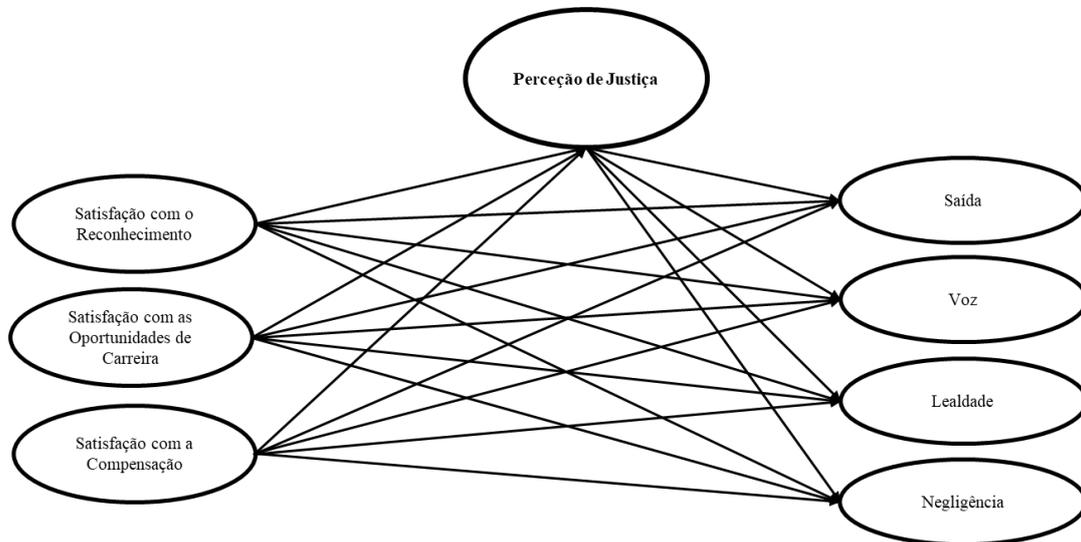
Deste modo, foram formuladas duas questões de partida: De que forma a Satisfação com as Recompensas influencia os Comportamentos dos Colaboradores? Qual o impacto da Perceção de Justiça na relação entre a Satisfação com as Recompensas e os Comportamentos dos Colaboradores?

No que diz respeito às perguntas específicas, foram elaboradas algumas questões consideradas pertinentes para esta investigação:

1. Que relação existe entre Satisfação com o Reconhecimento, as Oportunidades de Carreira e a Compensação e os Comportamentos dos Colaboradores?
2. Que relação existe entre Satisfação com o Reconhecimento, as Oportunidades de Carreira e a Compensação e a Perceção de Justiça?
3. Que relação existe entre a Perceção de Justiça e os Comportamentos dos Colaboradores?
4. Em que medida a Perceção de Justiça medeia a relação entre Satisfação com o Reconhecimento, as Oportunidades de Carreira e a Compensação e os Comportamentos dos Colaboradores?

Como tal, apresenta-se o seguinte modelo para testar neste estudo:

Figura 1- Modelo de análise



Fonte: Elaboração Própria

Revisão da Literatura

2.1. Teoria *Exit, Voice, Loyalty and Neglect* (EVLN)

Antes da pesquisa de Albert Hirschman (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Respostas ao declínio de empresas, organizações e Estados*, não existiam muitos contributos teóricos que incidissem sobre a forma como os empregados reagem face ao declínio da organização.

Na perspectiva do autor, os conceitos desenvolvidos são aplicáveis não só aos operadores económicos, tais como empresas, mas a uma grande variedade de organizações e situações não económicas.

Os conceitos de Saída, Voz e Lealdade foram desenvolvidos por Hirschman (1970) para explicar as respostas dos estados, empresas e indivíduos a situações de deterioração (Mahaffey, 1991). A maneira como os colaboradores estão satisfeitos, ou não, com a organização onde trabalham e os seus comportamentos nestes contextos é uma fonte valiosa de informação para que os gestores de recursos humanos e para a administração terem consciência e conhecimento das suas lacunas organizacionais.

A identificação de lapsos reparáveis no desempenho das instituições é a principal preocupação de Hirschman (1970). Efetivamente, o desempenho de uma empresa ou organização está sujeito a deterioração por causas não especificadas e aleatórias que não são nem tão convincentes nem tão duradouras que impeçam um regresso aos níveis de desempenho anteriores, desde que os gestores orientem a sua atenção e energia para essa tarefa (Hirschman, 1970).

Assim, em situações de declínio, os trabalhadores têm três opções possíveis como resposta à insatisfação: Saída, Voz ou Lealdade. Contudo, os dois comportamentos que o autor considera inicialmente como resposta ao declínio de uma organização são a Saída e a Voz. A Lealdade foi adicionada um pouco mais tarde como uma compreensão mais sólida das condições que favorecem a coexistência de Saída e Voz (Hirschman, 1970).

Uma quarta resposta, a Negligência, foi identificada e adicionada ao modelo previamente estabelecido (Rusbult et al., 1982).

Ainda de salientar que a atenção a estas expressões de insatisfação não só ajuda a orientar a organização, mas também pode evitar uma maior decadência na empresa dado que algumas respostas à insatisfação são elas próprias formas adicionais de declínio (Farrell, 1983).

Com base nestas quatro possíveis respostas identificadas, foi definida uma tipologia de análise composta por duas dimensões: construtivo vs destrutivo e ativo vs passivo (Rusbult et al., 1988 e Farrell & Rusbult, 1992), tal como se pode observar no Anexo 1.

A Voz e a Lealdade são reações construtivas, em que existem tentativas individuais de manter ou recuperar condições de trabalho satisfatórias. Em contraste, a Saída e a Negligência são relativamente mais destrutivas para a relação empregado-organização. Além disso, a Saída e a Voz são reações ativas, envolvendo tentativas diretas de lidar com condições de trabalho insatisfatórias, enquanto a Lealdade e a Negligência são relativamente mais passivas no que diz respeito ao problema em questão, segundo Farrell e Rusbult (1992).

2.1.1. Saída (“Exit”)

Em 1970, Hirschman define a opção de Saída como o facto de alguns clientes deixarem de comprar os produtos da empresa ou alguns membros deixarem a organização.

Os economistas tendem a concentrar-se na função de Saída como um sinal para as empresas de que os clientes estão insatisfeitos com um produto. Os consumidores podem sair sob duas condições: quando o preço se torna demasiado elevado e quando a qualidade diminui, sendo esta última a preocupação mais imediata de Hirschman (Dowding et al., 2000). Como resultado, as receitas diminuem, os membros diminuem, e a gerência é impelida a procurar formas e meios de corrigir quaisquer falhas que tenham levado à Saída. Na opinião do autor, a função da Saída era sinalizar o descontentamento com o desempenho de uma empresa (Naus, 2007).

Na realidade, aqueles que mais se preocupam com a qualidade são aqueles que seriam os agentes de Voz mais ativos, fiáveis e criativos e, são, por isso mesmo, também aqueles que aparentemente são suscetíveis de sair primeiro em caso de deterioração dessa qualidade (Hirschman, 1970 in Caldwell & Canuto-Carranco, 2010).

No que respeita à aplicação desta noção para as organizações, esta resposta comportamental inclui movimentos laborais internos, quer através de fronteiras organizacionais, quer através de uma variedade de atividades cognitivas que precedem a Saída (Farrell e Rusbult, 1992).

Naus (2007) recorda a definição apresentada por Rusbult et al. (1988) que concebeu a opção de Saída não só como real desistência do emprego ou abandono voluntário da organização, mas também como procura de um emprego diferente e a ideia de desistir.

Nesta perspetiva, parece que a Saída é tanto uma propensão psicológica para sair como uma decisão dicotómica de sair realmente ou não. A forma psicológica de Saída constituiu um importante alargamento da opção original de Saída. Se por um lado, a Saída efetiva da organização pode nem sempre ser uma opção viável, devido aos mais variados fatores e barreiras, deixar a organização psicologicamente é algo sobre o qual o empregado tem mais controlo, suscitando abertura para outras reflexões (Naus, 2007).

Os empregados abandonam a organização se sentirem que o ambiente é demasiado tóxico, se os seus esforços para contribuir para a organização não forem apreciados, ou se perderem a confiança naqueles que lideram (Olson-Buchanan & Boswell, 2008). Assim, a Saída inclui deixar a organização, pensar em desistir e procurar outro emprego (Hagedoorn et al., 1999).

2.1.2. Voz (“Voice”)

Recorrer à Voz, em vez de sair, é para o cliente, ou membro, fazer uma tentativa de alterar as práticas, políticas e resultados da empresa à qual se compra ou da organização à qual se pertence (Hirschman, 1970). A Voz é definida pelo autor como qualquer tentativa de mudar, seja através de petição individual ou coletiva à direção diretamente responsável ou através de vários tipos de ações e protestos, incluindo os que se destinam a mobilizar a opinião pública.

A categoria de Voz inclui métodos informais de articulação de interesses e mecanismos formais para tentar produzir uma mudança positiva (Farrell & Rusbult, 1992). Na mesma linha de pensamento, a Voz descreve de forma ativa e construtiva a tentativa de melhorar as condições através da discussão de problemas com um supervisor ou colegas de trabalho, a tomada de medidas para resolver problemas, sugerir soluções, procurar ajuda de uma agência externa como um sindicato ou um denunciante (Rusbult et al., 1988). De acordo com Naus (2007), esta definição vai ao encontro do conceito de Voz pró-social de Van Dyne et al. (2003).

O papel da Voz aumenta à medida que as oportunidades de Saída diminuem, até ao ponto em que, com uma Saída totalmente indisponível, a Voz carrega todo o peso de alertar a gestão para as suas falhas (Hirschman, 1970).

Há vantagens óbvias na Voz sobre a Saída. Se a Saída é uma resposta binária e, por vezes, rude, as respostas de Voz podem ser mais subtis. Os consumidores podem expressar mais claramente o que desejam, e podem verbalizar mais facilmente a intensidade da sua insatisfação. Operacionalmente, a Saída é um dicotómico, a Voz uma variável contínua. Só se pode sinalizar desaprovação ao sair para um produto rival em oferta, mas pode-se exprimir o tipo de produtos de que se pode gostar (Dowding et al., 2000).

Contudo, é facilmente compreensível que o ou os sujeitos a quem a Voz é dirigida têm um papel fulcral no sucesso da Voz para implementação da mudança. Os empregados que exercem a Voz assumem um risco se aqueles a quem expressam essa Voz não estão dispostos a responder favoravelmente à sua mensagem, e aqueles que exercem a Voz podem acabar por enfrentar a expulsão da organização (Caldwell & Canuto-Carranco, 2010; Hirschman, 1970).

Em muitas situações, os empregados têm ideias, informações ou opiniões relevantes, mas, temendo perdas pessoais significativas decorrentes do exercício da Voz, optam pelo silêncio para evitarem ser, por exemplo, despedidos (Van Dyne et al., 2003).

2.1.3. Lealdade (“Loyalty”)

A Lealdade pode ser definida como uma possível ação a par da Saída, da Voz e da Negligência, como é o caso do enunciado de Hirschman (1970). Ou, noutra perspetiva, como uma contingência que molda os resultados, e não um resultado em si, por exemplo, Hoffmann (2006).

Quando Hirschman (1970) se propôs a desenvolver esta teoria, referiu-se à Lealdade primeiro como um apego especial a uma organização conhecida. Mais tarde, descreve que um colaborador leal é aquele que se preocupa, que dá o máximo de si antes de se resignar à dolorosa decisão de se despedir. No mesmo sentido, a Lealdade é, fundamentalmente, um apego emocional (Mehta et al., 2010).

A Lealdade tem duas dimensões: uma interna e outra externa. Por um lado, a dimensão interna é representada pela componente emocional e inclui sentimentos de carinho, de afiliação e de compromisso. É a dimensão que deve ser alimentada e a que se deve apelar. Por outro lado, a dimensão externa é representada pela componente comportamental e pelas manifestações associadas e é composta pelos comportamentos que exibem a componente emocional. É a parte da Lealdade que mais se altera. Ambas são fundamentais para a sustentabilidade organizacional (Mehta et al., 2010).

A importância da Lealdade é que ela pode neutralizar, dentro de certos limites, a Saída dos membros nas organizações. Desta forma, a Lealdade constitui uma barreira psicológica à Saída, reforçando, assim, a propensão para a Voz (Naus, 2007).

Na literatura organizacional, a Lealdade foi definida por Rusbult et al. (1988) como esperar passivamente, mas de forma otimista pelas condições para melhorar, dando apoio público e privado à organização, esperando por melhorias, ou praticando boa cidadania. Também é definida como uma reação construtiva, mas passiva, em que os empregados se mantêm ao lado da organização à espera de condições para melhorar (Farrell & Rusbult, 1992). Na mesma linha de pensamento, para Hagedoorn et al. (1999), a Lealdade significa aguardar pacientemente as condições para melhorar, confiando na organização para fazer a coisa certa.

Esta definição é a que tem prevalecido na literatura (Naus, 2007) e, como tal, será esta também usada na dissertação. Por exemplo, Hagedoorn et al. (1999) usaram itens como "assumir que no final tudo vai funcionar" e "esperar, otimista, por tempos melhores" para operacionalizar a Lealdade no seu estudo.

Assim, para esta investigação, a Lealdade constitui uma ação em si e não uma variável que exerce influência se os trabalhadores optam pela Saída ou pela Voz.

2.1.4. Negligência (“*Neglect*”)

A Negligência é a única categoria que não foi desenvolvida por Hirschman. No contexto das respostas à insatisfação nas relações românticas, a Negligência foi identificada por Rusbult et al. (1982), como uma resposta distinta, descrita como o tipo de comportamento demonstrado pelos parceiros que passivamente permitem que a sua relação atrofie (Naus, 2007).

Negligenciar é ignorar o parceiro ou passar menos tempo em conjunto, recusar-se a discutir problemas, tratá-lo mal emocional ou fisicamente, criticá-lo por coisas não relacionadas com o problema real, deixar as coisas desabarem, (talvez) desenvolver relações fora da relação (Rusbult et al., 1982).

A relação de troca entre organizações e empregados já foi amplamente estudada, por exemplo, pela Teoria da Troca Social. O pressuposto de que o comportamento negligente também ocorreria no ambiente de trabalho parecia ser um passo lógico (Naus, 2007). Neste contexto, Negligência refere-se ao envolvimento em comportamentos ou atividades negligentes e/ou vergonhosos. Consistente com isto, o trabalho empírico sobre a Negligência dos empregados nas organizações enfatiza o silêncio como uma característica chave da Negligência e da inação (Farrell, 1983).

Os comportamentos de Negligência incluem permitir passivamente que as condições se deterioresem através da redução do interesse ou esforço, atraso crônico ou ausências, utilizando o tempo da empresa para atividades pessoais, ou aumento da taxa de erro (Rusbult et al., 1988, Si & Li, 2012).

Esta conceptualização da Negligência prevaleceu na literatura, pois foi adotada por unanimidade por todos os investigadores que utilizaram o modelo EVLN nos seus estudos (Naus, 2007).

A Negligência, portanto, é uma combinação previsível de atitudes afetivas dos funcionários e comportamentos de acompanhamento que refletem o desencanto dos funcionários com a sua organização e a sua liderança que precede uma eventual Saída (Burris et al., 2008).

2.2. Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Recompensas

O objetivo geral da gestão de recursos humanos é assegurar que a organização é capaz de alcançar o sucesso através das pessoas. A gestão de recursos humanos visa aumentar a eficácia e a capacidade organizacional - a capacidade de uma organização para atingir os seus objetivos, fazendo o melhor uso dos recursos à sua disposição (Armstrong, 2010).

Na estratégia dos sistemas de gestão de recursos humanos existem cinco práticas chave: recrutamento e seleção; formação e desenvolvimento, estando incluída a gestão de talento; avaliação de desempenho; remuneração e participação/ envolvimento dos empregados (Boselie, 2014).

A prática da gestão de recursos humanos (GRH) diz respeito a todos os aspetos da forma como as pessoas são geridas nas organizações. Abrange atividades como: gestão estratégica de recursos humanos; gestão do capital humano; gestão do conhecimento; desenvolvimento da organização; recursos (planeamento de recursos humanos, recrutamento e seleção, e talento; gestão); gestão do desempenho; aprendizagem e desenvolvimento; gestão de recompensas; relações entre empregados e bem-estar dos empregados (Armstrong, 2010).

Desta forma, a política de recompensas constitui um elemento muito importante na gestão de recursos humanos. O sistema de gestão de recompensas contém as políticas, os processos e as práticas da organização para recompensar os seus empregados de acordo com a sua contribuição ou capacidade (Güngör, 2011).

2.3. Recompensas

As estratégias e práticas de gestão de recompensas de uma organização contribuem para a melhoria do desempenho organizacional, desenvolvendo e operando sistemas de recompensa que ajudam a atrair, reter e envolver os colaboradores (Armstrong, 2010).

Tradicionalmente, os pacotes de recompensas eram determinados principalmente por elementos financeiros. Ao longo do tempo, os elementos não financeiros de recompensas, por exemplo, formação e desenvolvimento e flexibilidade, têm vindo a aumentar de forma constante a sua importância para os empregados (Schlechter et al., 2015).

Assim, surgiu uma nova abordagem à gestão de recompensas que enfatiza a necessidade de considerar todos os aspetos da experiência de trabalho de valor para os empregados, e não apenas alguns, como a remuneração e os benefícios – Recompensas Totais.

As Recompensas Totais envolvem a integração deliberada de cinco elementos chave que efetivamente atraem, retêm e motivam o talento necessário para alcançar os resultados de negócio desejados (WorldatWork, 2006). De facto, atualmente, existem muitos fatores que contribuem para a atração e retenção de talento bem como para a motivação dos trabalhadores e, muitos deles, não estão diretamente ligados a remunerações.

Dado o panorama atual de competitividade no mercado de trabalho, para recrutar e reter os melhores talentos, uma organização pode diferenciar-se como empregador de eleição através das componentes não financeiras do seu pacote total de recompensas (Deeprise, 2006).

Nas palavras de Armstrong e Murlis (2007), uma abordagem de Recompensa Total é holística. São tidas em conta todas as formas pelas quais as pessoas podem ser recompensadas e obter satisfação através do seu trabalho. O objetivo é oferecer uma proposta de valor e maximizar o impacto combinado de uma vasta gama de iniciativas de recompensas na motivação, compromisso e *engagement* no trabalho.

Segundo a literatura, não existe apenas uma definição dos elementos que constituem as Recompensas Totais, tendo vários autores proposto diversas tipologias (Tabela 1). Para Armstrong (2010), as Recompensas Totais são constituídas por: remuneração base, remuneração contingente, benefícios, experiência de trabalho, aprendizagem e desenvolvimento, gestão de desempenho e reconhecimento não financeiro. Por outro lado, Recompensas Totais ou Retornos Totais podem ser também distinguidas em dois grandes grupos: i) compensação total, onde estão incluídos a compensação monetária e os benefícios e ii) retornos relacionais: reconhecimento e estatuto, segurança, trabalho desafiante e oportunidades de aprendizagem (Milkovich et al., 2014).

Como esta investigação é baseada no estudo de Hareendrakumar et al. (2020), a tipologia dos elementos das recompensas totais utilizada é a mesma, sendo definida pela WorldatWork (2006), composta por: Remuneração; Benefícios; Performance e Reconhecimento; Oportunidades de Desenvolvimento e de Carreira e Equilíbrio entre Trabalho e Vida.

Tabela 1 - Perspetivas das Dimensões das Recompensas Totais

Autor/Empresa	Dimensões totais das recompensas identificadas
Gomez-Mejia et al. (2005)	Compensação básica, incentivos salariais (incluem bónus e participação nos lucros), e compensação indireta (benefícios)
WorldatWork (2006)	Remuneração, benefícios, performance e reconhecimento, desenvolvimento e carreira e equilíbrio entre trabalho e vida
SHRM Foundation (2007)	Remuneração - salário base, remuneração por mérito, incentivos, promoções, aumentos salariais; benefícios - saúde e bem estar, tempo livre pago, reforma; crescimento - formação, desenvolvimento de carreira, gestão de desempenho
Hay Group (2008)	Remuneração base, bónus, incentivos, benefícios, qualidade do equilíbrio trabalho-vida, oportunidade de crescimento, inspiração/valores
Shermon (2009)	Compensação, benefícios e experiência de trabalho
Singh (2009)	Salários diretos, salários indiretos, ambiente de trabalho, segurança no emprego e ambiente de trabalho, benefícios de reforma

Armstrong (2010)	Remuneração, benefícios, aprendizagem e desenvolvimento, ambiente de trabalho, esquemas de reconhecimento
Aon Hewitt (2012)	Remuneração, benefícios, ambiente (incluindo equilíbrio entre trabalho e vida), e desenvolvimento (oportunidades de carreira)
PNNL (2012)	Benefícios abrangentes, programas de desempenho e reconhecimento, programas educacionais, equilíbrio entre trabalho e vida, e oportunidade de crescimento na carreira
Towers Watson (2012)	Recompensas fundamentais (remuneração base e todos os tipos de subsídios); recompensas baseadas no desempenho (aumentos e promoções salariais, incentivos a longo prazo, reconhecimento e partilha de lucros); recompensas de carreira e de ambiente de trabalho (formação e desenvolvimento, programas de gestão de carreira, programas de mobilidade de talento, trabalho flexível, vida profissional e programas de responsabilidade social e bem-estar empresarial)
Mukherjee (2012)	Compensação direta (remuneração fixa, remuneração variável, remuneração de desempenho, bônus em dinheiro, participação nos lucros), compensação indireta (benefícios, seguro, pensão, cuidados de saúde), recompensas não monetárias (formação e desenvolvimento, oportunidades de aprendizagem, reconhecimento, ambiente de trabalho, benefícios não monetários relacionados com o trabalho) e privilégios (automóvel, transporte, filiação em clubes, alojamento e cabine de escritório)
Wiley and Kowske (2012)	Reconhecimento, trabalho estimulante, segurança do emprego, remuneração (justa), educação e crescimento na carreira e verdade
Milkovich et al. (2014)	Compensação total, onde estão incluídos a compensação monetária e os benefícios e retornos relacionais: reconhecimento e estatuto, segurança, trabalho desafiante e oportunidades de aprendizagem
WorldatWork (2015)	Remuneração, benefícios, eficácia entre trabalho e vida, reconhecimento, gestão de desempenho e desenvolvimento de talento

Fonte: adaptado de Hareendrakumar et al. (2021)

Quando concebidos estrategicamente e executados em alinhamento com os objetivos da empresa, as Recompensas Totais alimentam forças de trabalho motivadas e produtivas que se sentem apreciadas e recompensadas pelas suas contribuições, conduzindo a organização a um sucesso cada vez maior (World at Work, 2020).

Dada a complexidade do modelo, se todas as recompensas fossem utilizadas, optou-se por escolher a Compensação, em representação das recompensas financeiras e o Reconhecimento e as Oportunidades de Desenvolvimento e de Carreira, como recompensas não financeiras, sendo que o Desenvolvimento foi retirado da análise, como se irá verificar nas secções seguintes.

2.3.1. Reconhecimento

O Reconhecimento consiste em programas formais ou informais que agradecem, validam, reconhecem e celebram as contribuições da força de trabalho enquanto alinham e fortalecem a cultura organizacional (WorldatWork, 2020). Esta definição é apoiada por Schlechter et al. (2015), ao afirmarem que o Reconhecimento dá especial atenção à ação, esforços, comportamento e desempenho dos empregados.

O Reconhecimento está ligado às necessidades de estima na hierarquia de necessidades de Maslow. Estas são definidas pelo autor como a necessidade de ter uma estável, firme e elevada autoestima e de ter o respeito dos outros (prestígio).

As necessidades são classificadas em dois conjuntos: primeiro, o desejo de realização, de adequação, de confiança face ao mundo, e de independência e liberdade e, segundo, o desejo de reputação ou estatuto definido como respeito ou estima de outras pessoas e manifestado pela atenção, importância ou apreciação (Armstrong & Murlis, 2007).

Segundo Brun & Dugas (2008), o Reconhecimento é expresso nas organizações através de quatro práticas: (a) reconhecimento pessoal; (b) reconhecimento das práticas laborais; (c) reconhecimento da dedicação ao trabalho; (d) reconhecimento dos resultados. Estas quatro práticas de reconhecimento satisfazem uma variedade de necessidades dos trabalhadores: por um lado, serem reconhecidos como indivíduos de pleno direito e, por outro, serem apreciados como trabalhadores capazes de se empenharem nos seus empregos, de investir tempo e energia neles, desempenhar as suas funções de forma competente e apresentar resultados concretos.

Os esquemas de reconhecimento como parte de um pacote Total de Recompensas permitem mostrar aos indivíduos o apreço pelas suas realizações, quer informalmente no dia-a-dia, ao ouvirem “bem feito”, “obrigado” ou “parabéns” quer através de situações formais de reconhecimento que podem ser financeiras embora, na sua maioria, sejam não financeiras (Armstrong, 2010).

Verifica-se uma panóplia de exemplos e formatos de Reconhecimento que as organizações podem adotar, especialmente quando se trata de reconhecimento não financeiro. É exemplo disso o reconhecimento verbal, troféus, certificados, placas, jantares, bilhetes, oferta de livros, cabazes, *merchandising* da empresa, sextas-feiras livres durante um mês, milhas aéreas, entre muitos outros (Armstrong, 2010; WorldatWork, 2006).

Assim, e de acordo com Armstrong & Murlis (2007), o Reconhecimento é um dos métodos mais poderosos de recompensar as pessoas. Está claro que, de uma perspectiva psicológica, o *feedback* e estas formas de reconhecimento, sejam elas formais ou informais, públicas ou privadas, suscitam no trabalhador que as recebe orgulho e dão-lhe motivação para continuar o trabalho desenvolvido.

Deste modo, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: *Existe uma relação positiva entre a Satisfação com o Reconhecimento e a Voz*

Hipótese 1b: *Existe uma relação positiva entre a Satisfação com o Reconhecimento e a Lealdade*

É possível constatar que a inexistência destas formas de reconhecimento irá provocar insatisfação no trabalhador, que poderá resultar na procura de outras oportunidades ou em situações de Negligência no trabalho. As organizações devem fornecer um grande volume de apreciação e reconhecimento para retenção de empregados. Caso contrário, existe a probabilidade de estes terem tendência a sair (Abdullah Al Mamun & Hasan, 2017). No mesmo sentido, um estudo realizado por Mendis (2017) relacionou o impacto dos elementos das Recompensas Totais com a intenção de Saída das organizações e mostra que o reconhecimento é a variável com relação mais forte com a intenção de Saída.

Neste sentido, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1c: *Existe uma relação negativa entre a Satisfação com o Reconhecimento e a Saída*

Hipótese 1d: *Existe uma relação negativa entre a Satisfação com o Reconhecimento e a Negligência*

2.3.2. Oportunidades de Carreira

As Oportunidades de Carreira são uma questão muito relevante para as organizações. A tradicional concepção de carreira, fortemente burocratizada, entendida enquanto processo de mobilidade vertical, linear e previsível, organizada em patamares totalmente hierarquizados, quer na profissão quer na organização, e gerador da percepção de segurança para a vida, representa cada vez menos o mundo real (Pedro, 2014).

As Oportunidades de Carreira envolvem um plano para os empregados avançarem com os seus objetivos de carreira e podem incluir a progressão para uma posição com mais responsabilidade numa organização (WorldatWork, 2006). Caso lhes seja proporcionado este tipo de oportunidades, existe um incentivo dos empregados a tornarem-se produtivos e empenhados no seu trabalho (Hoole & Hotz, 2016).

O resultado final de práticas bem-sucedidas de Desenvolvimento de Carreira é que uma organização está mais bem colocada para se adaptar e sobreviver num clima empresarial competitivo e está mais bem equipada para enfrentar o futuro. É, por conseguinte, concebida para dar a uma organização uma vantagem competitiva na atração, retenção e desenvolvimento das melhores pessoas (Hirsh & Jackson, 1996). Neste seguimento, um inquérito realizado pela WorldatWork (2006) mostra que 62% dos inquiridos classificaram as Oportunidades de Desenvolvimento e Carreira como sendo cada vez mais importantes na atração, motivação e retenção dos colaboradores.

Desta forma, as Oportunidades de Desenvolvimento e carreira compreendem experiências de aprendizagem concebidas para melhorar as aptidões e competências dos empregados e envolvem planos para os ajudar a perseguir os seus objetivos de carreira. Estas são necessidades relacionais que ligam mais eficazmente os trabalhadores a uma organização à medida que satisfazem as necessidades individuais tais como desenvolvimento e realização pessoal (Pregolato et al., 2017).

Assim, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 2a: *Existe uma relação positiva entre a Satisfação com as Oportunidades de Carreira e a Voz*

Hipótese 2b: *Existe uma relação positiva entre a Satisfação com as Oportunidades de Carreira e a Lealdade*

A investigação de Weng & McElory (2012) mostra que o crescimento da carreira está negativamente relacionado com a intenção de Saída. Tal indica que, quanto maior a probabilidade de a organização dar aos seus trabalhadores hipóteses de prosseguirem os seus objetivos de carreira e se desenvolverem, menor a probabilidade de estes pensarem em deixar a organização. No mesmo sentido, outra pesquisa que apoia uma correlação entre o crescimento da carreira e a intenção de rotação de emprego, revela que o crescimento da carreira e a intenção de rotação de emprego estão negativamente relacionados (Nouri & Parker, 2013; Karavardar, 2014 in Putri & Handoyo, 2020).

Desta forma, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 2c: Existe uma relação negativa entre a Satisfação com as Oportunidades de Carreira e a Saída

Hipótese 2d: Existe uma relação negativa entre a Satisfação com as Oportunidades de Carreira e a Negligência

2.3.3. Compensação

A Compensação é a remuneração fornecida por um empregador a um empregado por serviços prestados baseados em fatores como tempo, esforço e competência. Inclui tanto a remuneração fixa como a variável vinculada a níveis de desempenho (World at Work, 2006).

O exemplo mais comum de remuneração é a remuneração base, ou seja, o salário. No entanto, há outro tipo de pagamento que os trabalhadores podem receber mediante um conjunto de fatores associados como o desempenho ou contribuição, que corresponde à remuneração variável.

A remuneração variável pode ser definida como o pagamento a trabalhadores através de bónus com base no próprio desempenho ou no da sua equipa ou organização (Armstrong & Murlis, 2007).

Para a Towers Perrin, a remuneração dos empregados inclui: remuneração base, pagamento contingente, bónus em dinheiro, incentivos a longo prazo, ações e partilha de lucros.

O pagamento contingente, termo utilizado por Armstrong & Murlis (2007) para definir as várias formas de recompensas financeiras adicionais ao pagamento de base, consiste em pagamentos relacionados com o desempenho individual, contribuição, competência ou com o desempenho da equipa ou da organização. Pode ser feita também uma distinção entre desempenho (o que uma pessoa consegue) e contribuição (o impacto produzido por essa pessoa sobre o desempenho da equipa e da organização).

A remuneração variável é oferecida em diferentes formas, incluindo incentivos de curto e longo prazo. Os incentivos de curto prazo estão ligados ao desempenho do indivíduo, da equipa ou da organização. Os planos de incentivos a longo prazo podem incluir a opção de compra de ações, planos de compra de ações, direitos de valorização de ações e planos de bónus anuais diferidos de ações (Hoole & Hotz, 2016).

O salário que os indivíduos recebem em troca do trabalho que realizam é geralmente a principal fonte da sua segurança financeira (Milkovich et al., 2014). Assim, a remuneração desempenha um papel de extrema relevância no bem-estar económico e social dos indivíduos e, por conseguinte, é um aspeto a ter em conta na satisfação com o trabalho e nos comportamentos daí resultantes.

Deste modo, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 3a: *Existe uma relação positiva entre a Satisfação com a Compensação e a Voz*

Hipótese 3b: *Existe uma relação positiva entre a Satisfação com a Compensação e a Lealdade*

A insatisfação com a remuneração pode levar a uma diminuição da satisfação com o trabalho, assim como do nível de aprendizagem, da motivação e do desempenho. Por outro lado, pode levar ao aumento do absentismo e até à Saída do trabalhador da organização (Chaudhry et al., 2011). A compensação tem desempenhado um papel significativo na retenção e recompensa de recursos humanos de alta qualidade. Mais concretamente, um dos fatores mais críticos para a Saída dos empregados é o salário baixo (Abdullah Al Mamun & Hasan, 2017).

Neste sentido, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 3c: *Existe uma relação negativa entre a Satisfação com a Compensação e a Saída*

Hipótese 3d: *Existe uma relação negativa entre a Satisfação com a Compensação e a Negligência*

2.4. Justiça Organizacional

As origens da justiça organizacional têm raiz na filosofia moral, começando com Platão e Aristóteles e continuando através do trabalho de pensadores como Locke, Hobbes, Hume, Hegel, Marx, Mill e Rawls (Colquitt, Greenberg, Zapata-Phelan, 2005; Greenberg & Bies, 1992; Jost & Kay, 2010 in Rupp, 2017) e tem sido estudada por diversos autores ao longo do tempo (Colquitt et al., 2001; Colquitt et al., 2013; Rupp, 2017; Adams, 1965; Leventhal, 1976), entre muitos outros, tendo sido identificada como um dos temas mais importantes para o estudo do comportamento organizacional e da gestão de recursos humanos.

Assim, na Tabela 2, apresenta-se um quadro resumo retirado do SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology (2018) de várias perspectivas no estudo deste conceito.

Tabela 2 - Definições da Justiça Organizacional

Conceito	Definição e Autor
Justiça Organizacional	A "justiça organizacional" foi introduzida na literatura como tal, mas não efetivamente definida. A discussão centrou-se em "questões de justiça e justiça nas organizações" (Greenberg, 1987) e categorizou as teorias de justiça ao longo de dimensões reativas-proativas e de resultados de processos.
Justiça Organizacional	Percepções "individuais" e de grupos sobre a justiça de tratamento (incluindo, mas não se limitando a atribuições) recebidas de organizações e as suas reações comportamentais a tais percepções. (James, 1993)
Justiça Organizacional	Uma área de investigação psicológica que se concentra nas percepções de justiça no local de trabalho. (Byrne & Cropanzano, 2001)
Justiça Organizacional	As percepções das pessoas sobre a equidade nas organizações (Greenberg & Colquitt, 2005)
Justiça Global	Avaliações globais da equidade de uma entidade baseadas em experiências pessoais, bem como nas experiências de outros. (Holtz & Harold, 2009)

Fonte: SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology (2018)

Partindo para uma definição concreta, justiça organizacional é a "cola" que permite às pessoas trabalharem em conjunto de forma eficaz. A justiça define a própria essência da relação dos indivíduos com os empregadores. Em contraste, a injustiça é como um solvente corrosivo que pode dissolver os laços dentro da comunidade. Na realidade, a injustiça é prejudicial para os indivíduos e prejudicial para as organizações (Cropananzo et al., 2007). A justiça organizacional é uma construção social que se refere a percepções subjetivas de justiça num cenário organizacional (Colquitt et al., 2001).

A Percepção da Justiça depende de vários fatores como é o caso do nível de equidade interna e externa. A menos que tanto a equidade interna como a competitividade externa sejam protegidas num sistema de recompensas, as organizações terão de enfrentar dificuldades para atrair, manter e exponenciar a motivação dos empregados (Hareendrakumar et al., 2020; Scott et al., 2011; Dulebohn & Werling, 2007). Isto é, as organizações têm de implementar sistemas de recompensas que sejam capazes de manter um nível de equidade interna tendo em conta, simultaneamente, as referências externas do mercado.

2.5. Relações entre Satisfação com as Recompensas, Percepções de Justiça e Comportamentos dos Colaboradores

Na opinião de Armstrong (2010), a política de recompensas pode abranger temas como: atribuição de um sistema de remuneração equitativa; salário igual para trabalho de igual valor; pagamento por desempenho, competência ou contribuição; participação no sucesso da organização (por exemplo, partilha de lucros); relação entre os níveis de remuneração na organização e as taxas de mercado; prestação de benefícios aos empregados, incluindo benefícios flexíveis; importância atribuída às recompensas não financeiras resultantes da realização do reconhecimento, autonomia e oportunidade de desenvolvimento.

Com esta definição, é possível constatar três aspetos importantes na análise deste estudo: i) a existência de uma política desta natureza é de grande relevância para os colaboradores e para a relação entre colaboradores e empresa empregadora e deve ser abrangente e robusta a fim de satisfazer os colaboradores e reter talento; ii) apenas as recompensas financeiras não são suficientes numa política de recompensas, é necessário adaptar e incorporar recompensas não financeiras e iii) a justiça é um princípio central quando se trata desta temática.

Amar (2014) mostrou que as práticas de gestão justas e equitativas contribuem para uma forte percepção de reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos, isto é, quanto mais as práticas de gestão forem vistas como justas, mais os empregados consideram que os seus superiores lhes estão gratos. De acordo com o autor, estes resultados confirmam os de Simard et al. (2005) que salientaram a relação positiva entre o reconhecimento não monetário dos superiores e as dimensões da justiça organizacional, nomeadamente distributiva, processual e interativa bem como confirmam igualmente as conclusões de Brillet et al. (2013) sobre a Percepção da Justiça associada ao Reconhecimento no trabalho.

Assim, foi formulada a seguinte hipótese:

Hipótese 4a: *Existe uma relação significativa entre a Satisfação com o Reconhecimento e a Percepção de Justiça dos Colaboradores*

Wooten e Cobb (1999) salientaram que existe uma relação significativa entre a teoria da Justiça Organizacional e a prática do Desenvolvimento da Carreira. Estes autores argumentaram que a Justiça Organizacional pode desempenhar um papel significativo em três áreas: a Percepção de Justiça das políticas gerais de gestão de recursos humanos e práticas de pessoal que afetam o desenvolvimento de carreiras; a Percepção de Justiça das intervenções e resultados específicos do desenvolvimento de carreiras; e questões de justiça que afetam populações específicas de funcionários.

Deste modo, foi formulada a seguinte hipótese:

Hipótese 4b: *Existe uma relação significativa entre a Satisfação com as Oportunidades de Carreira e a Percepção de Justiça dos Colaboradores*

As reações às políticas e práticas de recompensa dependerão em grande medida dos valores e necessidades dos indivíduos e das suas condições de emprego. É, portanto, perigoso generalizar sobre as causas da satisfação, mas parece razoável acreditar que, como mencionado acima, os sentimentos sobre a equidade externa e interna (o princípio de "felt-fair") influenciam fortemente a maioria das pessoas (Armstrong & Murlis, 2007).

Formulado por Jaques (1961), o princípio de "*felt-fair*" afirma que os sistemas de pagamento serão justos se forem considerados justos. Os pressupostos em que assenta a teoria são: 1. existe um padrão não reconhecido de pagamento justo para qualquer nível de trabalho; 2. o conhecimento inconsciente do padrão é partilhado entre a população no trabalho; 3. para ser equitativa, a remuneração deve ser sentida de acordo com o nível de trabalho e a capacidade do indivíduo para fazê-lo; 4. as pessoas não devem receber menos remuneração do que aquela que merecem em comparação com os seus colegas de trabalho.

De facto, estudos indicam que existe uma relação da justiça distributiva com a satisfação salarial, utilizando a teoria da equidade e que as recompensas financeiras estão positivamente correlacionadas com a justiça e a satisfação (Sweeney, 1990; Tremblay et al., 2013 in Rai et al., 2019).

Desta forma, foi formulada a seguinte hipótese:

Hipótese 4c: Existe uma relação significativa entre a Satisfação com a Compensação e a Perceção de Justiça dos Colaboradores

Dada a sua importância para os trabalhadores, as Perceções de Justiça influenciam uma ampla variedade de atitudes e comportamentos de trabalho. De facto, esta funciona como uma espécie de amortecedor, permitindo aos funcionários manter o respeito e a confiança numa organização, mesmo quando as coisas não correm como gostariam (Brockner & Wiesenfeld, 1996 in Cropananzo et al., 2007).

É inevitável que os factos nem sempre corram como desejamos. No entanto, os efeitos negativos de um acontecimento infeliz são menos severos se uma organização for capaz de manter a justiça ao longo do processo e se os trabalhadores forem tratados de forma digna (Goldman, 2003; Skarlicki & Folger, 1997 in Cropananzo et al., 2007).

As meta-análises realizadas por Colquitt et al. (2001, 2013), analisaram a influência das perceções de justiça em várias componentes atitudinais e comportamentais, como é o exemplo dos comportamentos de cidadania organizacional (OCB), desempenho, apoio organizacional percebido (POS), troca entre líder e membros (LMX), confiança, compromisso organizacional, satisfação no trabalho, comportamentos contraproducentes no trabalho (CWB), e desistência/Saída (*withdrawal*).

Embora este estudo utilize uma abordagem da justiça global e não por tipos de justiça, distributiva, procedimental, interpessoal e informacional, importa realçar alguns dados: o compromisso organizacional está mais fortemente correlacionado com a justiça distributiva e procedimental; a satisfação profissional tem uma correlação mais forte com a justiça distributiva do que com as outras dimensões da justiça organizacional; as correlações entre justiça e comportamentos no local de trabalho são um pouco menores, mas ainda assim significativas e sugerem que as percepções de justiça fornecem importantes fontes de motivação para o comportamento no local de trabalho.

Consequentemente, foram formuladas as seguintes hipóteses:

***Hipótese 5a:** Existe uma relação positiva entre a Percepção de Justiça dos colaboradores e a Voz*

***Hipótese 5b:** Existe uma relação positiva entre a Percepção de Justiça dos colaboradores e a Lealdade*

Por outro lado, a ausência de justiça é suscetível de trazer problemas para as organizações. Pode provocar retaliação, baixar o desempenho e prejudicar a moral (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Viswesvaran & Ones, 2002 in Cropanzano et al., 2007).

Segundo Colquitt et al. (2001, 2013), os comportamentos contraproducentes no trabalho (CWB) que incluem roubo, sabotagem, absenteísmo injustificado e agressões físicas ou verbais, estão fortemente relacionados com todas as dimensões da justiça. Por fim, a desistência/Saída (*withdrawal*) do trabalho está bastante relacionada com as percepções de justiça organizacional, especialmente com a justiça distributiva e processual.

A partir da revisão da literatura, está claro como a justiça organizacional tem impacto nos comportamentos no local de trabalho.

Assim, foram formuladas as seguintes hipóteses:

***Hipótese 5c:** Existe uma relação negativa entre a Percepção de Justiça dos colaboradores e a Saída*

***Hipótese 5d:** Existe uma relação negativa entre a Percepção de Justiça dos colaboradores e a Negligência*

Uma das tarefas mais importantes dos profissionais de recursos humanos é desenhar e implementar um sistema de recompensas que satisfaça, motive e leve os colaboradores a quererem ficar na empresa.

Na realidade, as percepções e atitudes dos membros da organização no trabalho estão fortemente ligadas, entre outros fatores, à forma como são tratados em termos de adequação dos resultados (recompensas, compensação, benefícios) (Lee & Varon, 2020).

Segundo Armstrong (2010), as principais razões para os colaboradores saírem das organizações são: baixo salário; baixas perspectivas em termos de carreira; pouca segurança; escassas oportunidades de desenvolver competências; fracas condições de trabalho; mau relacionamento com o líder da equipa; fraca relação com os colegas; *bullying* ou assédio; motivos pessoais como gravidez ou doença. Ora, é possível observar que praticamente todas estão relacionadas com a política de recompensas. As recompensas são, assim, de extrema importância na retenção e na Saída dos colaboradores. Contudo, não é o único fator que importa ter em conta.

Na realidade, para manter os bons trabalhadores na empresa e reter talento, é necessário satisfazer as suas necessidades financeiras, emocionais e físicas (Judge et al., 2010). Assim, para sobreviver e ter sucesso, as organizações devem assegurar que as suas práticas de recompensa são apoiadas com princípios de justiça a fim de ganhar a confiança dos empregados de diferentes origens (Hareendrakumar et al., 2020).

Desta forma, as organizações devem dar atenção à conceção e implementação de programas ou políticas de recompensa que estejam altamente alinhados com as percepções de justiça dos empregados e não com outros tipos de programas ou políticas (Scott et al., 2011).

Deste modo, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 6a: *A Percepção de Justiça medeia a relação entre a Satisfação com o Reconhecimento, as Oportunidades de Carreira, a Compensação e a Voz.*

Hipótese 6b: *A Percepção de Justiça medeia a relação entre a Satisfação com o Reconhecimento, as Oportunidades de Carreira, a Compensação e a Lealdade.*

Hipótese 6c: *A Percepção de Justiça medeia a relação entre a Satisfação com o Reconhecimento, as Oportunidades de Carreira, a Compensação e a Saída.*

Hipótese 6d: *A Percepção de Justiça medeia a relação entre a Satisfação com o Reconhecimento, as Oportunidades de Carreira, a Compensação e a Negligência.*

Metodologia e Análise dos Resultados

3.1. Método Utilizado

A partir dos objetivos propostos, considera-se a metodologia extensiva de caráter quantitativo a escolha certa para o tratamento dos dados. O método extensivo caracteriza-se pelo domínio do uso das técnicas quantitativas – neste caso, o inquérito por questionário. A abordagem extensiva tem a vantagem de permitir o conhecimento em extensão de fenómenos, problemáticas ou características de uma população (Almeida, 1995).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), o inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos uma série de perguntas relativamente à sua situação profissional ou social, às suas opiniões, às suas posições em relação a determinado facto ou acerca de qualquer tema que seja do interesse do investigador. Ainda segundo os mesmos, este tem como principal vantagem a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder a diferentes análises de correlação.

É, portanto, o método extensivo que permitirá aferir a influência das recompensas nas respostas comportamentais dos trabalhadores assim como o impacto da Perceção de Justiça na relação entre as Recompensas e as Respostas Comportamentais.

Foram definidos alguns critérios para a consideração de respostas na análise: i) ter mais de 18 anos; ii) trabalhar a tempo inteiro, para a mesma entidade patronal há, pelo menos, 1 ano; iii) resposta a todas as questões. Assim, posteriormente à recolha de respostas, foram aplicados os filtros necessários de modo que a amostra apenas tivesse indivíduos que cumprissem os requisitos previamente definidos.

O questionário foi enviado por e-mail e partilhado nas redes sociais, por se tratar da melhor forma de alcançar pessoas de diferentes perfis e regiões. Todos os questionários foram respondidos voluntariamente e tratados de forma anónima, confidencial e agregada.

Posteriormente, os dados foram tratados em IBM SPSS Statistics.

3.2. Operacionalização das variáveis

3.2.1. Variável “Comportamentos dos Colaboradores”

Os comportamentos dos colaboradores foram medidos através da escala de EVLN – Saída, Voz, Lealdade e Negligência. Esta é uma escala com 27 afirmações, medidas em 7 pontos (1- Definitivamente sim; 7- Definitivamente não) e é de Hagedoorn et al. (1999).

A escala está dividida pelos quatro tipos de comportamentos. No caso da Saída, existem 6 itens, nomeadamente “Considerar possibilidades de mudar de emprego”, “Procurar ativamente um emprego fora da área de trabalho”, “Intenção de mudar de empresa”, “Procurar ativamente um emprego noutra local dentro da área de trabalho”, “Procurar anúncios de emprego aos quais se poderia candidatar”, “Pretender mudar a área de trabalho”.

Para a Voz, foram definidos 11 itens, como “Tentar chegar a um entendimento com o seu supervisor”, “Em colaboração com o seu supervisor, tentar encontrar uma solução que seja satisfatória para todos”, “Tentar encontrar uma solução ideal em colaboração com o seu supervisor”, “Juntamente com o seu supervisor, explorar as opiniões um do outro até que os problemas sejam resolvidos”, “Tentar comprometer-se com o seu supervisor”, “Falar com o seu supervisor sobre o problema até chegar a um acordo”, “Sugerir soluções ao seu supervisor”, “Relatar de imediato o problema ao seu supervisor”, “Tentar de imediato encontrar uma solução”, “Tentar pensar em diferentes soluções para o problema” e “Pedir ao seu supervisor um compromisso”.

Já no que diz respeito à Lealdade, esta é medida por 5 itens, “Confiar no processo de tomada de decisão da organização sem a sua interferência”, “Confiar na organização para resolver o problema sem a sua ajuda”, “Ter fé que algo como o problema em questão será tratado pela organização sem que contribua para o processo de resolução de problemas”, “Assumir que no final tudo se resolverá” e “Esperar otimista por tempos melhores”.

Por fim, a Negligência também é medida por 5 itens: “Relatar uma doença porque não lhe apetece trabalhar”, “Chegar tarde porque não lhe apetece trabalhar”, “Esforçar-se menos no seu trabalho do que se pode esperar de si”, “De vez em quando, não se esforçar o suficiente no seu trabalho”, “Faltar às reuniões porque não lhe apetece participar nelas”.

A análise fatorial, com rotação *Varimax*, revelou uma boa adequabilidade (KMO = 0,824) e boa fiabilidade para quatro fatores: 1. Voz ($\alpha = 0,895$); 2. Saída ($\alpha = 0,922$); 3. Lealdade ($\alpha = 0,749$) e 4. Negligência ($\alpha = 0,686$). A variância total é explicada em 20,74% pelo fator 1, em 16,58% pelo fator 2, em 9,67% pelo fator 3 e em 8,77% pelo fator 4.

Foi forçada uma rotação a 4 componentes para que estas coincidisse com as quatro respostas definidas pela teoria. Sem forçar esta rotação, a Voz e a Lealdade eram divididas, resultando em 6 componentes e não existiria coerência com a literatura (Anexo 3).

3.2.2. Variável “Satisfação com as Recompensas”

Esta escala foi compilada por Hareendrakumar et al. (2021) e inclui itens adaptados de várias escalas tais como o Questionário de Satisfação de Minnesota, Questionário de Satisfação Profissional de Spector e o Questionário de Satisfação Salarial (PSQ) desenvolvido por Heneman e Schwab. Foram utilizadas apenas as Recompensas em estudo, resultando de 14 itens, medidos em 5 pontos (1- Discordo fortemente; 5- Concordo fortemente).

A Satisfação com o Reconhecimento apresenta menos itens, apenas 3, com “Tenho uma sensação de realização do meu trabalho atual”, “Acredito fortemente que um bom trabalho será sempre recompensado de uma forma ou de outra” e “Se eu me sair bem, terei responsabilidades mais elevadas”.

No que concerne à Satisfação com as Oportunidades de Desenvolvimento e de Carreira foi operacionalizada através de 6 itens: “Estou plenamente satisfeito com as oportunidades de progressão que me são aplicáveis”, “Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção nesta empresa”, “Oferecem-me boas oportunidades de desenvolvimento de carreira na minha empresa”, “A minha empresa fornece apoio financeiro para a aquisição de qualificações superiores”, “A minha empresa apoia muito o desenvolvimento através da aprendizagem” e “A minha empresa oferece uma variedade de oportunidades de formação para o desenvolvimento dos empregados”.

Por fim, a Satisfação com a Compensação é avaliada através de 5 itens “Estou muito satisfeito com o salário de base que recebo”, “Estou plenamente satisfeito com a remuneração variável que me é aplicável”, “O salário que levo para casa é suficiente para satisfazer as necessidades da minha família”, “Estou muito satisfeito com o salário atual que estou a receber” e “Acredito que sou bem pago para o trabalho que faço”.

A análise fatorial, com rotação *Varimax*, revelou uma boa adequabilidade ($KMO = 0,917$) e boa fiabilidade para dois fatores: 1. Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira ($\alpha = 0,892$); 2. Satisfação com a Compensação ($\alpha = 0,903$). A variância total é explicada em 34,79% pelo fator 1 e 34,33% pelo fator 2. (Anexo 4).

Assim, é notório que existe uma nova reconfiguração das recompensas, tendo a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira ficado no mesmo fator e as Oportunidades de Desenvolvimento sido retiradas por apresentarem *loadings* ambíguos em dois fatores.

3.2.3. Variável “Perceção de Justiça”

A Perceção de Justiça é medida pela escala de Ambrose & Schminke (2009), numa perspetiva geral da Justiça, por 7 pontos (1- Discordo fortemente; 7- Concordo fortemente).

Esta é uma escala medida por 6 itens: “Globalmente, sou tratado de forma justa pela minha organização”, “Em geral, posso contar com esta organização para ser justa”, “Em geral, o tratamento que recebo aqui é justo”, “Normalmente, a forma como as coisas funcionam nesta organização não é justa (escala invertida)”, “Na maior parte dos casos, a organização trata os seus empregados de forma justa” e “A maioria das pessoas que aqui trabalha diria que é frequentemente tratada de forma injusta (escala invertida)”.

A análise fatorial revelou uma boa adequabilidade ($KMO = 0,898$) e boa fiabilidade para um fator: 1. Perceção de Justiça ($\alpha = 0,924$). A variância total é explicada em 72,67% pelo único fator, fator 1 (Anexo 5).

3.3. Caracterização da Amostra

Ao longo do tempo em que o questionário esteve *online*, foram recolhidas 352 respostas. Contudo, depois da aplicação dos critérios definidos para análise, a amostra é de 230 inquiridos, dos quais 56,1% do género feminino.

A maioria dos inquiridos trabalha em Lisboa (79,1%), havendo registo de respostas por todo o país e ilhas e ainda fora de Portugal (1,7%) e com idades compreendidas entre os 22 e os 64 anos, sendo que a média de idades é de 33 anos. Ainda, estamos perante uma amostra escolarizada com praticamente todos os inquiridos com formação superior, 43% com licenciatura, 50,4% com mestrado e 1,7% com doutoramento.

No que diz respeito às características profissionais, existe um grande número de inquiridos que trabalham na Banca (33,5%), seguido de Consultoria (12,2%), Financeiro (7,4%), Retalho (5,7%), Educação (3,9%), Saúde (3,5%) e Hotelaria (3%). E no que concerne às áreas de trabalho, a maior percentagem verifica-se nos recursos humanos (15,7%), na área comercial (10%) e financeira (7%), IT (7,8%), marketing e consultoria (5,7%), auditoria (4,8%) e educação (3,5%).

Em relação à dimensão da empresa, podemos constatar que a análise contempla micro, pequenas, médias e grandes empresas, sendo a maior incidência nas grandes empresas (77%).

Todos os inquiridos trabalham a tempo inteiro e 71,7% têm contrato individual de trabalho. São, na sua maioria, técnicos e profissões de nível intermédio (60,9%) e trabalham na mesma empresa há 1-5 anos (59,1%), 6-10 anos (9,6%), 11-15 anos (19,1%) ou mais de 15 anos (19,1%).

No que diz respeito às dimensões em análise é possível afirmar que, quando confrontados com um problema no local de trabalho, numa escala de 1 a 7, os inquiridos tendem a responder mais com a Voz, com média de 5,37. A Lealdade é o segundo comportamento que mais inquiridos escolhem, com média de 3,62, seguido da Saída, com média de 3,5, mostrando, deste modo, que no geral os inquiridos têm mais tendência para as respostas positivas, do que para as negativas.

De notar ainda que nenhum inquirido se situou nos escalões mais baixos da Voz e nos mais elevados da Negligência, mostrando desta forma que existe uma tendência proativa de tentativa de melhorar as situações.

No que toca à Perceção de Justiça, numa escala de 1 a 7, a média das respostas é de 4,69, sendo que 60,3% dos inquiridos se situam nos pontos mais elevados da escala, revelando que sentem que existe justiça no seu trabalho.

Na Satisfação com as Recompensas, observa-se que a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira apresenta maior satisfação, com média de 3,06, numa escala de 1 a 5, sendo que aproximadamente 42% dos inquiridos se situa nos pontos mais elevados da escala. Já na Satisfação com a Compensação, a média é um pouco mais baixa, 2,56, com 50,9% dos inquiridos situados nos pontos mais baixos da escala.

Por fim, de notar que, numa escala de 1 a 5, a satisfação com a empresa apresenta uma média de 3,48, com 63,9% dos inquiridos a situar-se em pontos de satisfação. Na verdade, a satisfação com o trabalho apresenta uma média de 3,65, apresentando uma percentagem de satisfação cinco pontos percentuais acima da anterior; a satisfação com as recompensas financeiras apresenta a média mais baixa, com 2,72, seguida da satisfação com as recompensas não financeiras, com média de 3,03. Daqui se conclui que os níveis de satisfação são baixos em ambos os casos, com maior incidência na Compensação.

3.4. Análise dos Dados

Neste subcapítulo, são apresentados os resultados estatísticos obtidos decorrentes da análise das temáticas em estudo.

Em primeiro lugar, importa destacar que as Hipóteses formuladas separavam a Satisfação com o Reconhecimento e a Satisfação com as Oportunidades de Carreira, mas, como visto na secção anterior, ambas as Recompensas ficaram associadas na análise fatorial e, como tal, a análise estatística apresentada daqui em diante, pressupõe a nova reconfiguração da Satisfação com as Recompensas: i) Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira e ii) Satisfação com a Compensação.

Foi efetuada uma análise das correlações (Tabela 3) das variáveis em estudo com o objetivo de analisar a associação entre as variáveis, onde, se pode observar não só as correlações, mas também o α de Cronbach, na diagonal da tabela. De forma geral, os resultados revelam que existem boas correlações entre as variáveis em estudo.

Tabela 3 - Correlações das variáveis em análise

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1_Safda	3,5	1,61	(0,922)						
2_Voz	5,37	0,9	-0,079	(0,895)					
3_Lealdade	3,62	1,12	-0,093	0,079	(0,749)				
4_Negligência	1,77	0,79	0,276*	-0,153*	0,181**	(0,686)			
5_Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira	3,06	0,98	-0,460**	0,220**	0,206**	-0,249**	(0,892)		
6_Satisfação com a Compensação	2,56	0,99	-0,412**	0,152*	0,145*	-0,158*	0,640	(0,903)	
7_Perceção de Justiça	4,69	1,47	-0,375**	0,187**	0,242**	-0,203**	0,758**	0,522**	(0,924)

Nota: Na diagonal são apresentados os α de Cronbach

** A Correlação é significativa a partir do valor 0.01 (2-tailed).

* A Correlação é significativa a partir do valor 0.05 (2-tailed).

De facto, observamos que a Saída apresenta valores bastante fortes como (Negligência $\rightarrow r = 0,276$; $p < 0,05$), (Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira $\rightarrow r = -0,460$; $p < 0,01$), (Satisfação com a Compensação $\rightarrow r = -0,412$; $p < 0,01$) e (Perceção de Justiça $\rightarrow r = -0,375$; $p < 0,01$). No que respeita à Negligência, também existem correlações fortes (Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira $\rightarrow r = -0,249$; $p < 0,01$), (Satisfação com a Compensação $\rightarrow r = -0,158$; $p < 0,05$) e (Perceção de Justiça $\rightarrow r = -0,203$; $p < 0,01$).

Também a Voz apresenta uma forte correlação com várias variáveis (Negligência $\rightarrow r = -0,153$; $p < 0,05$), (Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira $\rightarrow r = 0,22$; $p < 0,01$), (Satisfação com a Compensação $\rightarrow r = 0,152$; $p < 0,05$), e (Perceção de Justiça $\rightarrow r = 0,187$; $p < 0,01$). No que diz respeito à Lealdade, os valores verificados são também exemplificativos de correlações fortes, (Negligência $\rightarrow r = 0,181$; $p < 0,01$), (Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira $\rightarrow r = 0,206$; $p < 0,01$), (Satisfação com a Compensação $\rightarrow r = 0,145$; $p < 0,05$) e (Perceção de Justiça $\rightarrow r = 0,242$; $p < 0,01$).

A Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira apresenta uma correlação significativa com (Perceção de Justiça $\rightarrow r = 0,758$; $p < 0,01$). A Satisfação com a Compensação apresenta uma correlação significativa com (Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira $\rightarrow r = 0,64$; $p < 0,01$) e (Perceção de Justiça $\rightarrow r = 0,522$; $p < 0,01$).

Posteriormente, foi utilizado o Método de Regressão Linear para verificar algumas hipóteses anteriormente definidas. Mais concretamente, foi utilizada a Regressão Linear Hierárquica Múltipla, na qual, no primeiro passo, foram incluídas as variáveis de controlo de Dados Pessoais (Género, Idade, Habilitações Académicas) e Profissionais (Número de Trabalhadores da Empresa e Antiguidade). De seguida, foi introduzida a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira, posteriormente, a Satisfação com a Compensação e, por fim, a Perceção de Justiça (Tabelas 4 a 8).

Relativamente às questões da Voz dos colaboradores verificamos que existe uma relação positiva e significativa com a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira (Tabela 4, Modelo 2). Esta variável é preditora da Voz ($\beta = 0,253$; $p < 0,001$). Quanto maiores os níveis de satisfação com o reconhecimento e carreira, maior a probabilidade de os colaboradores reagirem com a Voz. Tal contribui, assim, para uma variância explicada de 6,1% ($\Delta R^2 = 0,061$).

Deste modo, confirma-se a Hipótese 1a: “Existe uma relação positiva entre a Satisfação com o Reconhecimento e a Voz” e Hipótese 2a: Existe uma relação positiva entre a Satisfação com as Oportunidades de Carreira e a Voz”.

Contudo, a Satisfação com a Compensação e a Percepção de Justiça não apresentam valores estatísticos significativos e, assim, não se verificam as Hipóteses 3a: “Existe uma relação positiva entre a Satisfação com a Compensação e a Voz” (Tabela 4, Modelo 3) e 5a: “Existe uma relação positiva entre a Percepção de Justiça dos colaboradores e a Voz” (Tabela 4, Modelo 4).

No seguimento dos Comportamentos positivos, analisando a Lealdade, constata-se a mesma tendência da Voz. Existe uma relação positiva e significativa com a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira (Tabela 5, Modelo 6). A Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira é preditora da Lealdade nas organizações ($\beta = 0,178$; $p < 0,01$). Assim, quanto maiores os níveis de Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira, maior a Lealdade para com essa organização.

Portanto, verifica-se uma variância explicada de 3% ($\Delta R^2 = 0,03$), confirmando-se a Hipótese 1b: “Existe uma relação positiva entre a Satisfação com o Reconhecimento e a Lealdade” e a Hipótese 2b: “Existe uma relação positiva entre a Satisfação com as Oportunidades de Carreira e a Lealdade”.

No que respeita à relação da Lealdade com a Satisfação com a Compensação e com a Percepção de Justiça, ambas as Hipóteses 3b: “Existe uma relação positiva entre a Satisfação com a Compensação e a Lealdade” (Tabela 5, Modelo 7) e 5b: “Existe uma relação positiva entre a Percepção de Justiça dos colaboradores e a Lealdade” (Tabela 5, Modelo 8), não foram suportadas, uma vez que o valor entre estas não é significativo.

Partindo para os Comportamentos negativos, a Saída apresenta valores estatisticamente significativos tanto com a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira (Tabela 6, Modelo 10) como com a Satisfação com a Compensação (Tabela 6, Modelo 11). Primeiramente, observa-se a existência de uma relação negativa e significativa entre a Saída e a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira. Assim, esta última é preditora da Saída dos colaboradores da organização ($\beta = -0,521$; $p < 0,001$). Quanto maiores os níveis de Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira, menor a intenção de Saída da organização. Tal contribui, assim, para uma variância explicada de 25,9% ($\Delta R^2 = 0,259$).

No mesmo sentido, confirma-se a relação negativa e significativa entre a Saída e a Satisfação com a Compensação. A Satisfação com a Compensação é preditora da Saída de uma organização ($\beta = -0,440$; $p < 0,001$). Quanto maiores os níveis de Satisfação com a Compensação, menor a intenção de Saída da organização. Tal contribui, assim, para uma variância explicada de 19,2% ($\Delta R^2 = 0,192$).

Desta forma, confirmam-se as Hipóteses 1c, 2c e 3c, respetivamente: “Existe uma relação negativa entre a Satisfação com o Reconhecimento e a Saída”, “Existe uma relação negativa entre a Satisfação com as Oportunidades de Carreira e a Saída” e “Existe uma relação negativa entre a Satisfação com a Compensação e a Saída”. No entanto, não existe valor significativo entre a Saída e a Perceção de Justiça e, como tal, não é possível verificar a Hipótese 5c: “Existe uma relação negativa entre a Perceção de Justiça dos colaboradores e a Saída”.

De notar ainda que, ao colocar os dois tipos de Satisfação e a Perceção de Justiça simultaneamente na análise, a tendência é a mesma: a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira e a Satisfação com a Compensação são estatisticamente significativas ($\beta = -0,388$; $p < 0,001$) e ($\beta = -0,191$; $p < 0,01$), respetivamente, e a Perceção de Justiça não o é (Tabela 6, Modelo 12).

Quanto ao último comportamento, é possível constatar que a Negligência se relaciona negativamente e com valores significativos com a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira e com a Satisfação com a Compensação (Tabela 7, Modelo 14) e (Tabela 7, Modelo 15), respetivamente. Em primeiro lugar, a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira é preditora da Negligência dos colaboradores ($\beta = -0,273$; $p < 0,001$). Desta forma, quanto maiores os níveis de Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira, menor a Negligência dos colaboradores. Portanto, contribui para uma variância explicada de 7,1% ($\Delta R^2 = 0,071$). Em segundo, também a Satisfação com a Compensação é preditora da Negligência dos colaboradores ($\beta = -0,168$; $p < 0,01$). Ou seja, quanto maior o nível de Satisfação com a Compensação, menor a Negligência. Tal contribui, assim, para uma variância explicada de 2,8% ($\Delta R^2 = 0,028$).

Assim, confirmam-se as Hipóteses 1d: “Existe uma relação negativa entre a Satisfação com o Reconhecimento e com a Negligência”, 2d: “Existe uma relação negativa entre a Satisfação com as Oportunidades de Carreira e a Negligência” e 3d: “Existe uma relação negativa entre a Satisfação com a Compensação e a Negligência”. Além disso, mantém-se a tendência de ausência de relação significativa com a Percepção de Justiça (Tabela 8, Modelo 16), não sendo possível verificar a Hipótese 5d: “Existe uma relação negativa entre a Percepção de Justiça dos colaboradores e a Negligência”.

Ao averiguar as relações com a Percepção de Justiça, é possível afirmar que tanto a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira como a Satisfação com a Compensação são preditoras da Percepção de Justiça. Relativamente à Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira (Tabela 8, Modelo 18), verifica-se a existência de uma relação positiva e significativa entre ambas. A Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira é preditora da Percepção de Justiça dos colaboradores nas organizações ($\beta = 0,7680$; $p < 0,001$). Logo, quanto maior a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira, maior a Percepção de Justiça. Verifica-se, então, que contribui para uma variância explicada de 56,4% ($\Delta R^2 = 0,564$).

No mesmo sentido, verifica-se que existe uma relação positiva e significativa entre Satisfação com a Compensação e a Percepção de Justiça. A Satisfação com a Compensação é preditora da Percepção de Justiça dos colaboradores nas organizações ($\beta = 0,5180$; $p < 0,001$). Ou seja, quanto maior a satisfação com a compensação, maior a percepção de justiça. Tal contribui, portanto, para uma variância explicada de 26,5% ($\Delta R^2 = 0,265$).

Deste modo, confirmam-se as Hipóteses 4a: “Existe uma relação significativa entre a Satisfação com o Reconhecimento e a Percepção de Justiça dos colaboradores”, 4b: “Existe uma relação significativa entre a Satisfação com as Oportunidades de Carreira e a Percepção de Justiça dos colaboradores” e 4c: “Existe uma relação significativa entre a Satisfação com a Compensação e a Percepção de Justiça dos colaboradores”.

Com o objetivo de aferir se a Percepção de Justiça medeia a relação entre a Satisfação com o Reconhecimento, com as Oportunidades de Carreira e com a Compensação e os Comportamentos dos Colaboradores, nomeadamente, a Saída, a Voz, a Lealdade e a Negligência, foi utilizada a ferramenta PROCESS para o SPSS. Foi utilizado um intervalo de confiança de *bootstrap* para efeitos indiretos de 5000 amostras com um intervalo de 95% de confiança, onde foram definidas como variável mediadora a Percepção de Justiça, as duas dimensões da Satisfação com as Recompensas, Reconhecimento e Oportunidades de Carreira e Compensação como variáveis predictoras e a Saída, a Voz, a Lealdade e a Negligência como *outcome*.

Para se verificar a mediação de um modelo é necessário que a variável independente esteja significativamente relacionada com a variável mediadora (*a-path*), assim como a variável mediadora deve estar estatisticamente relacionada com significância com a variável dependente (*b-path*).

Em primeiro lugar, é possível constatar que a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira tem efeitos na Percepção de Justiça ($\beta = 1,0798$; $p < 0,001$), mas a Satisfação com a Compensação não é significativa ($\beta = 1,0798$; $p > 0,01$). Já nas variáveis dependentes, é possível observar que a Percepção de Justiça não é estatisticamente significativa em nenhum dos comportamentos em análise, cujos efeitos indiretos são, para a Voz ($\beta = 0,0313$; 95% IC: -0,1108 a 0,1719), para a Lealdade ($\beta = 0,1649$; 95% IC: -0,0018 a 0,3451), para a Saída ($\beta = -0,0532$; 95% IC: -0,273 a 0,1574) e para a Negligência ($\beta = -0,0192$; 95% IC: -0,1428 a 0,0944), tal como se observa na Tabela 9.

Consequentemente, não é possível suportar as Hipóteses 6a a 6d: “A Percepção de Justiça medeia a relação entre a satisfação com a Satisfação com o Reconhecimento, com as Oportunidades de Carreira e com a Compensação e a Voz”, “A Percepção de Justiça medeia a relação entre a Satisfação com o Reconhecimento, com as Oportunidades de Carreira e com a Compensação e a Lealdade”, “A Percepção de Justiça medeia a relação entre a Satisfação com o Reconhecimento, com as Oportunidades de Carreira e com a Compensação e a Saída” e “A Percepção de Justiça medeia a relação entre a Satisfação com o Reconhecimento, com as Oportunidades de Carreira e com a Compensação e a Negligência”. E, como tal, não existe processo de mediação no estudo.

Tabela 4 - Regressões Lineares para a variável Voz

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Constante	8,385**	6,450**	7,350**	6,223**
Género (feminino como dummy)	ns	ns	ns	ns
Idade	ns	ns	ns	ns
Habilitações Académicas	ns	ns	ns	ns
Número de Trabalhadores da Empresa	ns	ns	ns	ns
Antiguidade na empresa	ns	ns	ns	ns
Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira	-	0,253**	-	ns
Satisfação com a Compensação	-	-	ns	ns
Perceção de Justiça	-	-	-	ns
ΔR^2	-	0,061	0,026	0,001
Adjusted R ²	0,02	0,078	0,042	0,071
F value	1,934	4,235**	2,684	3,182*
F Change	1,934	15,129**	6,206	0,239

* p<0,01 ** p<0,001

Tabela 5 - Regressões Lineares para a variável Lealdade

	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
Constante	6,997**	6,081**	5,474**	5,000**
Género (feminino como dummy)	ns	ns	ns	ns
Idade	ns	ns	ns	ns
Habilitações Académicas	ns	ns	ns	ns
Número de trabalhadores da empresa	ns	ns	ns	ns
Antiguidade na Empresa	-0,343*	-0,334*	-0,300*	-0,331*
Reconhecimento e Carreira	-	-	0,178*	ns
Compensação	-	ns	-	ns
Justiça	-	-	-	ns
ΔR^2	-	0,019	0,03	0,019
Adjusted R ²	0,046	0,062	0,073	0,086
F value	3,222*	3,523*	4,010**	3,681**
F Change	3,222*	4,76	7,486*	4,716

* p<0,01 ** p<0,001

Tabela 6 - Regressões Lineares para a variável Saída

	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
Constante	2,636*	5,097**	6,474**	6,601**
Género (feminino como dummy)	ns	ns	ns	ns
Idade	ns	ns	ns	ns
Habilitações Académicas	ns	ns	ns	ns
Número de trabalhadores da empresa	ns	ns	ns	ns
Antiguidade na Empresa	ns	ns	ns	ns
Reconhecimento e Carreira	-	-	-0,521**	-0,388**
Compensação	-	-0,440**	-	-0,191*
Justiça	-	-	-	ns
ΔR^2	-	0,192	0,259	0
Adjusted R ²	0,052	0,245	0,314	0,33
F value	3,523*	13,379**	18,483**	15,118**
F Change	3,523*	58,167**	86,554**	0,018

* p<0,01 ** p<0,001

Tabela 7 - Regressões Lineares para a variável Negligência

	Modelo 13	Modelo 14	Modelo 15	Modelo 16
Constante	2,546	4,075**	3,231**	3,992**
Género (feminino como dummy)	ns	ns	ns	ns
Idade	ns	ns	ns	ns
Habilitações Académicas	ns	ns	ns	ns
Número de Trabalhadores da Empresa	ns	ns	ns	ns
Antiguidade na Empresa	ns	ns	ns	ns
Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira	-	-0,273**	-	ns
Satisfação com a Compensação	-	-	-0,168*	ns
Perceção de Justiça	-	-	-	ns
ΔR^2	-	0,071	0,028	0
Adjusted R ²	0,016	0,085	0,04	0,077
F value	1,755	4,543**	2,61	3,377
F Change	1,755	17,823**	6,661*	0,003

* p<0,01 ** p<0,001

Tabela 8 - Regressões Lineares para a variável Justiça

	Modelo 17	Modelo 19	Modelo 18	Modelo 20
Constante	6,746**	2,752*	4,803**	2,694*
Género (feminino como dummy)	ns	ns	ns	ns
Idade	ns	ns	ns	ns
Habilitações Académicas	ns	ns	ns	ns
Número de Trabalhadores da Empresa	ns	ns	ns	ns
Antiguidade na Empresa	ns	ns	ns	ns
Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira	-	0,768**	-	0,729**
Satisfação com a Compensação	-	-	0,518**	ns
Perceção de Justiça	-	-	-	-
ΔR^2	0,019	0,564	0,265	0,301
Adjusted R ²	-0,002	0,572	0,265	0,572
F value	0,888	52,013	14,792**	44,776**
F Change	0,888	301,681**	82,694**	161,003**

* p<0,01 ** p<0,001

Tabela 9 - Resultados da Mediação da Perceção de Justiça via PROCESS, variável dependente - Comportamentos dos Colaboradores

Variável mediadora no modelo	Outcome: Perceção de Justiça				R ²
	Coef.	Erro-padrão	t	p	
Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira	1,0798	0,0844	12,7957	0,0000	0,58
Satisfação com a Compensação	0,0938	0,0838	1,1184	0,2646	
Variável outcome no modelo	Outcome: Voz				R ²
Efeito total	0,1905	0,0776	2,4558	0,0148	0,05
Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira	0,1593	0,102	1,5621	0,1197	
Satisfação com a Compensação	0,0156	0,0774	0,2014	0,8406	
Perceção de Justiça	0,0289	0,0611	0,4736	0,6362	

Bootstrapping para o efeito indireto				
Efeito indireto da Satisfação com o Reconhecimento com as Oportunidades de Carreira e com a Satisfação com a Compensação na Voz via Percepção de Justiça	Efeito	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC
	0,0313	0,072	-0,1108	0,1719
Variável outcome no modelo	Outcome: Lealdade			0,06
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>
Efeito total	0,2204	0,0966	2,2813	0,0235
Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira	0,0554	0,1259	0,4404	0,6601
Satisfação com a Compensação	0,01	0,0956	0,1046	0,9168
Percepção de Justiça	0,1528	0,0755	0,4736	0,6362
Bootstrapping para o efeito indireto				
Efeito indireto da Satisfação com o Reconhecimento com as Oportunidades de Carreira e com a Satisfação com a Compensação na Lealdade via Percepção de Justiça	Efeito	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC
	0,1649	0,0892	-0,0018	0,3451
Variável outcome no modelo	Outcome: Saída			0,24
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>
Efeito total	-0,5444	0,1239	-4,3926	0,0000
Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira	-0,4912	0,1629	-3,0162	0,0029
Satisfação com a Compensação	-0,3208	0,1237	-2,5942	0,0101
Percepção de Justiça	-0,0492	0,0976	-0,5042	0,6146
Bootstrapping para o efeito indireto				
Efeito indireto da Satisfação com o Reconhecimento com as Oportunidades de Carreira e com a Satisfação com a Compensação na Saída via Percepção de Justiça	Efeito	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC
	-0,0532	0,1098	-0,273	0,1574
Variável outcome no modelo	Outcome: Negligência			0,06
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>
Efeito total	-0,2021	0,0675	-2,9958	0,0030
Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira	-0,1829	0,0887	-2,0623	0,0403
Satisfação com a Compensação	0,0032	0,0673	0,048	0,9618
Percepção de Justiça	-0,0178	0,0532	-0,3347	0,7382
Bootstrapping para o efeito indireto				
Efeito indireto da Satisfação com o Reconhecimento com as Oportunidades de Carreira e com a Satisfação com a Compensação na Negligência via Percepção de Justiça	Efeito	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC
	-0,0192	0,0601	-0,1428	0,0944

CAPÍTULO IV

Discussão e Conclusões

Como visto anteriormente, a teoria EVLN tem sido objeto de estudo em áreas de investigação muito diferentes: desde a satisfação no trabalho, à liderança e à justiça, entre outras.

Contudo, algumas conclusões parecem ser gerais: a satisfação no trabalho está relacionada com os comportamentos de Voz e de Lealdade e a insatisfação está associada a comportamentos de Saída e de Negligência.

Ora, quando a satisfação geral no trabalho é forte - ou quando o nível de satisfação antes do surgimento dos problemas era forte - os trabalhadores devem demonstrar maiores tendências para reagir a problemas específicos do trabalho com Voz ou Lealdade e devem demonstrar tendências mais fracas para reagir com comportamentos de Saída ou de Negligência (Farrell & Rusbult, 1992). Isto é, os trabalhadores que estão geralmente satisfeitos com os seus empregos (por exemplo, no que diz respeito à remuneração, supervisão e relações de trabalho (Hulin & Smith, 1965) devem sentir-se otimistas quanto às possibilidades de melhorar as condições de trabalho e devem sentir-se mais fortemente motivados para restaurar condições favoráveis (Farrell & Rusbult, 1992).

Deste modo, a elevada satisfação no trabalho tem sido ligada a comportamentos de Voz, tais como sugerir melhorias e apresentação de queixas, bem como a comportamentos leais, como é o exemplo de comportamentos de cidadania e de compromisso laboral.

Na lógica inversa, de acordo com Withey & Cooper (1989), se houve alguma altura em que os trabalhadores estavam infelizes no trabalho, existe, em consequência, uma maior probabilidade de existirem comportamentos destrutivos tais como intenções de desistir, desistência efetiva, ausências e atraso.

Neste sentido, quando não existe esta base de satisfação no trabalho, os trabalhadores, provavelmente, irão optar por sair da organização ou, ficando, por dar origem a situações e comportamentos negativos.

Embora estas conclusões pareçam ser aceites por diversos autores, há relações que podem contribuir significativamente para a determinação dos Comportamentos de Saída, de Voz, de Lealdade e de Negligência, que não estão ainda totalmente fundamentadas por falta de investigação, como é o caso da Satisfação com as Recompensas, fator essencial no trabalho e na relação trabalhador-organização.

Posto isto, o presente estudo teve como objetivo principal analisar as relações entre a Satisfação com o Reconhecimento, Oportunidades de Carreira, Compensação e os Comportamentos dos Colaboradores, definidos pela teoria EVLN, como Saída, Voz, Lealdade e Negligência, verificando, simultaneamente, o papel mediador da Perceção de Justiça na relação entre ambos.

Efetivamente, a Perceção de Justiça nesta temática é de grande importância. Vários estudos sugerem que a Justiça Organizacional é uma causa chave de muitos fatores que afetam as atitudes dos empregados (por exemplo, satisfação no trabalho, intenções de Saída e compromisso organizacional) e os seus comportamentos (tais como comportamento inovador no trabalho, comportamento de cidadania organizacional e desempenho no trabalho) (Pan et al., 2018). De facto, quando os empregados se sentem injustamente tratados, ficam insatisfeitos e respondem com baixos níveis de compromisso que os podem levar a pensar em sair da organização (Misra et al., 2013). No mesmo sentido, a Saída de uma organização por parte dos trabalhadores é também prevista pelas perceções de Justiça Organizacional (*SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 2018).

Numa primeira instância procurou-se analisar a relação entre a satisfação com os Tipos de Recompensas e os Comportamentos dos Colaboradores. De seguida, observou-se a influência da satisfação com os tipos de recompensas na Perceção de Justiça. Posteriormente, investigou-se o efeito da Perceção de Justiça nos Comportamentos dos Colaboradores. E, por fim, aferiu-se se a Perceção de Justiça tinha um efeito mediador na relação entre a Satisfação com as Recompensas e os Comportamentos dos Colaboradores.

De forma a viabilizar este estudo, foi realizado um inquérito *online*, no qual se obteve uma amostra de 230 inquiridos, com mais de 18 anos e que trabalham, a tempo inteiro, para a mesma entidade patronal há, pelo menos, 1 ano.

A Satisfação com o Reconhecimento e as Oportunidades de Carreira e a Satisfação com a Compensação estão significativamente correlacionados com a Saída, com a Voz, com a Lealdade e com a Negligência, assim como com a Perceção de Justiça. E a Perceção de Justiça apresenta correlações fortes com a Saída, com a Voz, com a Lealdade e com a Negligência.

No que concerne às questões da Voz e da Lealdade, apenas a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira apresentou relações significativas, pelo que se pode concluir que a Satisfação com a Compensação não é preditora da Voz nem da Lealdade. Já na Saída e de Negligência, é possível afirmar que tanto a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira como a Satisfação com a Compensação são preditoras destes comportamentos, tendo sido observadas relações significativas.

Além disso, podemos observar que tanto a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira como a Satisfação com a Compensação estão positivamente relacionados com a Perceção de Justiça dos colaboradores.

E, ao testar a existência de uma relação entre a Perceção de Justiça dos colaboradores e a Saída, a Voz, a Lealdade e a Negligência, verifica-se que não é significativa em nenhum dos casos.

Por fim, para dar resposta ao último objetivo, respeitante à mediação da Perceção de Justiça, é possível afirmar, com base nos resultados obtidos, que não existe mediação no modelo em análise. Desta maneira, os resultados obtidos não vão ao encontro de diversas investigações realizadas (Hareendrakumar et al., 2020; Scott et al., 2011; Colquitt et al., 2001, 2013). De facto, a investigação de Hareendrakumar et al. (2020) serviu de inspiração à presente dissertação e os autores verificaram um efeito mediador significativo da Perceção de Justiça entre a Satisfação Total das Recompensas e a Lealdade dos empregados. Referindo, também, que esta conclusão apoia os argumentos de Rasch e Szytko (2013) e Omar et al. (2010), e as conclusões empíricas de Elci et al. (2015).

Os resultados verificados oferecem pistas importantes para as organizações colocarem em prática e desenharem políticas que incorporem recompensas de diferentes naturezas.

Num século marcado por mudanças rápidas e profundas nos mais diversos campos da vida – tecnológico, político, económico – a globalização e a competição têm sido dois fatores com especial relevância na análise do mercado de trabalho. Ora, as organizações que querem sobreviver num cenário de competição intensa e, ao mesmo tempo, desenvolver-se, são obrigadas a inventar diferentes tipos de soluções (Güngör, 2011). Estas soluções podem ser de várias naturezas, por exemplo, a nível dos valores e da cultura organizacional, de práticas de responsabilidade corporativa, e, claro está, da política de recompensas.

Na verdade, a construção de um sistema de recompensas de uma organização é geralmente desafiante, mas necessária para sobreviver neste mercado competitivo e em constante mudança.

A Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira demonstrou ter mais importância para os colaboradores do que a Satisfação com a Compensação, em todos os comportamentos e, como tal, a atenção dos gestores de recursos humanos deve estar, cada vez mais, nas recompensas não financeiras.

Assim, de maneira a atrair, motivar e reter os trabalhadores com maior desempenho e potencial, as organizações devem alterar o seu sistema de recompensas passando de um sistema composto quase unicamente por recompensas financeiras, focando grande parte da sua atenção nos pacotes de Compensação, para um sistema que atribui uma grande relevância às recompensas não financeiras, como é o caso do Reconhecimento e das Oportunidades de Carreira.

No âmbito deste estudo contribuímos para uma maior compreensão dos preditores da Saída, da Voz, da Lealdade e da Negligência através das relações com a Satisfação com as Recompensas, nomeadamente, a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira e a Satisfação com a Compensação, bem como com a Perceção de Justiça.

Esta dissertação não esgota esta temática que está sempre em mutação e, como tal, sugere-se que outros estudos sejam realizados para que se obtenham novas descobertas sobre este tópico.

Deste modo, sugere-se que novas investigações tenham em conta os cinco tipos de recompensas: Remuneração; Benefícios; Performance e Reconhecimento; Oportunidades de Desenvolvimento e de Carreira e Equilíbrio entre Trabalho e Vida, pois daria uma visão mais abrangente e completa mostrando, efetivamente, que recompensas estão mais associadas aos vários Comportamentos dos Colaboradores.

Além disso, uma perspectiva geracional poderia ser também interessante de forma a compreender que tipo de recompensas tem maior influência nos Comportamentos dos Colaboradores, uma vez que no mercado de trabalho estão diferentes gerações e que as perspectivas e exigências de cada geração poderão ser diferentes, uma vez que a fase da vida em que se encontram é, também ela, diferente.

Espera-se que a presente dissertação possa contribuir para o enriquecimento da pesquisa teórica sobre os preditores dos Comportamentos dos Colaboradores, aqui evidenciados como Saída, Voz, Lealdade e Negligência, mas também que sirva de guia para as organizações compreenderem a importância de integrar práticas de Reconhecimento e de Carreira estruturadas e orientadas para as necessidades dos colaboradores.

Os sistemas de recompensa devem, portanto, ser concebidos e geridos de modo a fornecer a melhor combinação de todos os tipos de motivadores, de acordo com as necessidades da organização e dos seus membros (Armstrong, 2010).

Contudo, existem também algumas limitações que importam ser destacadas. A primeira é não conter todas as componentes da tipologia das Recompensas Totais, ficando a faltar os benefícios, o desenvolvimento e o equilíbrio trabalho-vida. A segunda limitação prende-se com a tipologia de Recompensas utilizada, cuja operacionalização resultou na junção do Reconhecimento e das Oportunidades de Carreira num só construto. E, por último, tendo uma amostra algo jovem, com média de idades nos 33 anos, poderá ter impacto nos resultados.

Apesar destas limitações, algumas conclusões são notórias e importa destacar que a Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira é, de facto, o melhor preditor em todos os Comportamentos em análise: a Saída, a Voz, a Lealdade e a Negligência. Ao passo que a Satisfação com a Compensação é preditora da Saída e da Negligência. E, embora a Perceção de Justiça seja uma temática importante, não foi encontrada nenhuma relação com as variáveis em análise.

Referências Bibliográficas

- Abdullah Al Mamun, C., & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 63-71.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz. *Advances in Experimental Social Psychology*, 267-299.
- Almeida, J. F. (1995). Metodologia da Pesquisa Empírica. Em J. F. Almeida, *Introdução à Sociologia* (pp. 192-222). Universidade Aberta.
- Amar, F. (2014). Organizational justice, recognition and intrinsic motivation at work: empirical study results. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 709-731.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 491-500.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2006). *Strategic reward: Making it happen*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. London: Kogan Page.
- Astvik, W., Welander, J., & Hellgren, J. (2019). A comparative study of how social workers' voice and silence strategies relate to organisational resources, attitudes and well-being at work. *Journal of Social Work*, pp. 206-224.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? . Em J. Greenberg, & J. A. Colquitt, *Handbook of organizational justice* (pp. 85-112). Mahwah, N. J.: Erlbaum.
- Bies, R. J. (2015). Interactional justice: Looking backward, looking forward. Em R. Cropanzano, & M. Ambrose, *Oxford handbook of psychology: Justice in work Organizations* (pp. 89-107). Nova Iorque: Oxford University Press.
- Bies, R., & Moag, J. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. Em R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman, *Research on Negotiations in Organizations* (pp. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A balanced approach*. McGraw-Hill Higher Education.

- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource*, 716-730.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice. *Journal of Applied Psychology*, 912-922.
- Caldwell, C., & Canuto-Carranco, M. (2010). “Organizational Terrorism” and Moral Choices – Exercising Voice When the Leader is the Problem. *Journal of Business Ethics*, pp. 159–171.
- Chaudhry, M. S., Sabir, H. M., Rafi, N., & Kalyar, M. (2011). Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction: a comparison of public and private sector organizations. *The Journal of Commerce*, 1-14.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Porter, C., Wessen, M. J., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 425-445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of SocialExchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 199–236.
- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspective*, 34–48.
- Deeprise, D. (2006). How to recognize & reward employees: : 150 ways to inspire peak performance. Nova Iorque: AMACOM.
- Dowding, K., John, P., Mergoupis, T., & Van Vugt, M. (2000). Exit, voice and loyalty: Analytic and empirical developments. *European Journal of Political Research*, 469–495.
- Dulebohn, J. H., & Werling, S. E. (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 191–207.
- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A MultidimensionalScaling Study. *The Academy of Management Journal*, pp. 596-607.
- Farrell, D., & Rusbult, C. (1992). Exploring the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size . *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 201-218.
- Güngör, P. (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks . *7th International Strategic Management Conference*, (pp. 1510–1520). Istanbul.
- Hagedoorn, M., Yperen, N., Van de Vliert, E., & Buunk, B. (1999). Employees' reactions to problematic events: a circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 309-321.
- Hareendrakumar, V. R., Subramoniam, S., & Bijulal, D. (2021). Measuring Total Reward Satisfaction: Scale Development and Empirical Validation for Public Sector Employees in India. *Metamorphosis*, 77–89.
- Hareendrakumar, V. R., Subramoniam, S., & Hussain M., N. (Setembro de 2020). Redesigning Rewards for Improved Fairness Perception and Loyalty. *Vision, SAGE Publications Ltd*, pp. 481-495. doi:<https://doi.org/10.1177/0972262920946142>

- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice, and loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states.* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Hirsh, W., & Jackson, C. (1996). *Strategies for Career Development: Promise, Practice and Pretence.* Brighton: The Institute for Employment Studies.
- Hoffmann, E. A. (2006). Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies. *Social Forces*, 2313-2330.
- Hoole, C., & Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 1-14.
- Hulin, C. L., & Smith, P. C. (1965). A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49, 209-216.
- Jaques, E. (1961). *Equitable Payment.* Heinemann: Londres.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction. A meta-analysis of literature. *Journal of Vocational Behaviour*, 157-167.
- Lee, J., & Varon, A. (2020). Employee Exit, Voice, Loyalty, and Neglect in Response to Dissatisfying Organizational Situations: It Depends on Supervisory Relationship Quality. *International Journal of Business Communication*, 30-51.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 92-131.
- Mahaffey, T., Neut, D., & Taylor, A. (1991). Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Student Responses to Dissatisfaction: An Act Frequency Approach. *The Canadian Journal Of Higher Education*, 71-89.
- Mehta, S., Singh, T., Bhakar, S. S., & Sinha, B. (2010). Employee loyalty towards organization- A study of academicians. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 98-108.
- Mendis, M. V. (2017). The Impact Of Reward System On Employee Turnover Intention: A Study On Logistics Industry Of Sri Lanka. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 67-72.
- Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2014). *Compensation.* United States of America: McGraw-Hill.
- Misra, P., Jain, S., & Sood, A. (2013). Compensation: impact of rewards and organisational justice on turnover intentions and the role of motivation and job satisfaction: a study of retail store operations in NCR. *Int. J. Human Resources Development and Management*, 136-152.
- Naus, F., Iterson, A. v., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 683-718.
- Njanja, W. L., Maina, R. N., Kibet, L. K., & Njagi, K. (2013). Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya. *International Journal of Business and Management*, 41-49.
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswel, W. R. (2008). An Integrative Model of Experiencing and Responding to Mistreatment at Work. *Academy of Management Review*, 76-96.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Frontiers in Psychology*, 1-16.

- Pedro, M. L. (2014). Os modelos de Competências e o seu Contributo para a Gestão de Carreiras. *Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, 110-122.
- Pregolato, M., Bussin, M. H., & Schlechter, A. F. (2017). Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 1-10.
- Putri, A. D., & Handoyo, S. (2020). The Impact of Career Growth on Turnover Intention with Employee Engagement as a Mediator Variable: Study among the Generation Y Employees in Indonesia. *Proceedings of the 3rd International Conference on Psychology in Health, Educational, Social, and Organizational Settings* (pp. 216-223). Global Community.
- Quivy, R. e. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rai, A., Ghosh, P., & Dutta, T. (2019). Total rewards to enhance employees' intention to stay: does perception of justice play any role? *Evidence-based HRM*, 262-280.
- Rupp, D., Shapiro, D. I., Folger, R., Skarlicki, D., & Shao, R. (2017). A critical analysis of the conceptualization and measurement of organizational justice: is it time for reassessment? *Academy of Management Annals*, 919-959.
- Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 599-627.
- Rusbult, C., Zembrodt, I., & Gunn, L. (1982). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1230-1242.
- Schlechter, A., Thompson, N. C., & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation. *Employee Relations*, 274-295.
- Scott, K. D., McMullen, T., & Royal, M. (2011). Reward Fairness: Slippery Slope or Manageable Terrain? *WorldatWork Journal*, 50-64.
- Si, S., & Li, Y. (2012). Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: organizational commitment as a mediator. *The International Journal of Human Resource Management*, 1705-1716.
- The SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 2: Organizational Psychology. (2018). SAGE.
- Towers Perrin (2008) *Global Workforce Study*, Towers Perrin, London
- Tremblay, M., Sire, B., & Balkin, D. B. (2000). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes. *Group & Organization Management*, 269-290.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 1359-1392.
- Van Yperen, N., Hagedoorn M., Z. M., & Postma, S. (2000). Injustice and employees' destructive responses: The mediating role of state negative affect. *Social Justice Research*, 291-312.
- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 256-265.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 521-539.

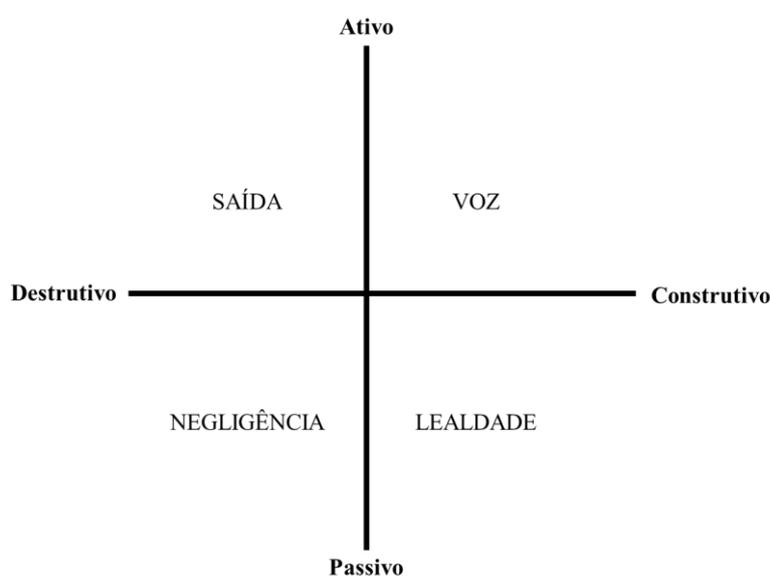
Wooten, K., & Cobb, A. (1999). Career development and organizational justice: Practice and research implications. *Human Resource Development Quarterly*, 173-179.

WorldatWork. (2006). A New Total Rewards Model Leads the Way. *Workspan*, 1-8.

WorldatWork. (2020). WorldatWork Total Rewards Model., (pp. 1-6).

Anexos

Tipologia de Respostas à Insatisfação do Trabalho



Fonte: Farrell e Rusbult (1992)

Anexo 2- Questionário

Bem-Vindo/a!

O presente estudo surge no âmbito de um projeto de investigação para obtenção do grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa e tem como objetivo compreender de que forma a satisfação com as recompensas influencia os comportamentos dos trabalhadores.

Para participar no estudo basta que tenha mais de 18 anos e que trabalhe, a tempo inteiro, para a mesma entidade patronal há, pelo menos, 1 ano.

A sua participação no estudo é muito importante e consiste na resposta a este questionário com duração de cerca de 7-10 minutos.

O estudo é realizado por Mafalda Moura (mossm@iscte-iul.pt) e orientado pelo Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte.

A participação no estudo é voluntária, anónima e confidencial e os dados obtidos destinam-se meramente a tratamento estatístico, sendo que nenhuma resposta será analisada individualmente.

Qualquer questão ou dúvida, não hesite em contactar.

Muito obrigada!

Ao clicar no botão abaixo, reconhece que a sua participação no estudo é voluntária, que concorda com o mesmo e que pode interromper o questionário quando entender.

Concorda ainda que

- tem mais de 18 anos

- e está a trabalhar, a tempo inteiro, para a mesma entidade patronal há, pelo menos, 1 ano

Aceita participar no presente estudo, cumprindo os requisitos anteriormente mencionados?

Sim, aceito participar, tenho + 18 anos e estou a trabalhar, a tempo inteiro, para a mesma entidade patronal há, pelo menos, 1 ano

Não

Por favor, leia atentamente o texto que se segue:

Toda a gente, ocasionalmente, encontra um problema ou um evento problemático no trabalho. Pode ser uma diferença de opinião com o seu supervisor, frustrações em relação ao comportamento dos colegas de trabalho, ou insatisfação, por exemplo, sobre um horário ou uma tarefa específica que lhe é atribuída.

As pessoas tendem a reagir de forma diferente a estas experiências. Na página seguinte, são listadas várias descrições de possíveis reações.

Por favor, indique a probabilidade de reagir a acontecimentos problemáticos das formas descritas.

	Definitivamente Não					Definitivamente Sim	
	1	2	3	4	5	6	7
1- Considerar possibilidades de mudar de emprego	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>						

2- Procurar ativamente um emprego fora da área de trabalho

3- Intenção de mudar de empresa

4- Procurar ativamente um emprego noutra local dentro da área de trabalho

5- Procurar anúncios de emprego aos quais se poderia candidatar

6- Pretender mudar a área de trabalho

7- Tentar chegar a um entendimento com o seu supervisor

8- Em colaboração com o seu supervisor, tentar encontrar uma solução que seja satisfatória para todos

9- Tentar encontrar uma solução ideal em colaboração com o seu supervisor

10- Juntamente com o seu supervisor, explorar as opiniões um do outro até que os problemas sejam resolvidos

11- Tentar comprometer-se com o seu supervisor

12- Falar com o seu supervisor sobre o problema até chegar a um acordo

13- Sugerir soluções ao seu supervisor

14- Relatar de imediato o problema ao seu supervisor

15- Tentar de imediato encontrar uma solução

16- Tentar pensar em diferentes soluções para o problema

17- Pedir ao seu supervisor um compromisso

- 18- Confiar no processo de tomada de decisão da organização sem a sua interferência
- 19- Confiar na organização para resolver o problema sem a sua ajuda
- 20- Ter fé que algo como o problema em questão será tratado pela organização sem que contribua para o processo de resolução de problemas
- 21- Assumir que no final tudo se resolverá
- 22- Esperar otimista por tempos melhores
- 23- Relatar uma doença porque não lhe apetece trabalhar

<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						

- 24- Chegar tarde porque não lhe apetece trabalhar
- 25- Esforçar-se menos no seu trabalho do que se pode esperar de si
- 26- De vez em quando, não se esforçar o suficiente no seu trabalho
- 27- Faltar às reuniões porque não lhe apetece participar nelas

As afirmações que se seguem pretendem avaliar a sua satisfação em relação às recompensas que recebe no seu local de trabalho.

Por favor, avalie o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

- 1- Estou muito satisfeito com o salário de base que recebo
- 2- Estou plenamente satisfeito com a remuneração variável que me é aplicável
- 3- O salário que levo para casa é suficiente para satisfazer as necessidades da minha família

<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

- 4- Estou muito satisfeito com o salário atual que estou a receber
- 5- Acredito que sou bem pago para o trabalho que faço
- 6- Tenho uma sensação de realização do meu trabalho atual
- 7- Acredito fortemente que um bom trabalho será sempre recompensado de uma forma ou de outra
- 8- Se eu me sair bem, terei responsabilidades mais elevadas
- 9- Estou plenamente satisfeito com as oportunidades de progressão que me são aplicáveis
- 10- Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção nesta empresa
- 11- Oferecem-me boas oportunidades de desenvolvimento de carreira na minha empresa
- 12- A minha empresa fornece apoio financeiro para a aquisição de qualificações superiores
- 13- A minha empresa apoia muito o desenvolvimento através da aprendizagem
- 14- A minha empresa oferece uma variedade de oportunidades de formação para o desenvolvimento dos empregados

Por favor, situe-se em cada uma das perguntas que se seguem.

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

1- No geral, qual a sua satisfação com a empresa?	<input type="checkbox"/>				
2- No geral, qual a sua satisfação com o seu trabalho?	<input type="checkbox"/>				
3- Qual a sua satisfação com as recompensas financeiras que recebe?	<input type="checkbox"/>				
4- Qual a sua satisfação com as recompensas não financeiras que recebe?	<input type="checkbox"/>				
	Muito Improvável 1	Improvável 2	Neutro 3	Provável 4	Muito Provável 5
	<input type="checkbox"/>				

1- Qual a probabilidade de recomendar o seu local de trabalho a um familiar ou amigo?

As afirmações abaixo pretendem avaliar

a sua Perceção de Justiça em relação à organização em que trabalha.

Por favor, avalie o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações.

	Discordo fortemente						Concordo fortemente
	1	2	3	4	5	6	7
1- Globalmente, sou tratado de forma justa pela minha organização	<input type="checkbox"/>						
2- Em geral, posso contar com esta organização para ser justa	<input type="checkbox"/>						
3- Em geral, o tratamento que recebo aqui é justo	<input type="checkbox"/>						
4- Normalmente, a forma como as coisas funcionam nesta organização não é justa	<input type="checkbox"/>						
5- Na maior parte dos casos, a organização trata os seus empregados de forma justa	<input type="checkbox"/>						
6- A maioria das pessoas que aqui trabalha diria que é frequentemente tratada de forma injusta	<input type="checkbox"/>						

Localização Trabalho

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Aveiro | <input type="checkbox"/> Lisboa |
| <input type="checkbox"/> Beja | <input type="checkbox"/> Portalegre |
| <input type="checkbox"/> Braga | <input type="checkbox"/> Porto |
| <input type="checkbox"/> Bragança | <input type="checkbox"/> Região Autónoma dos Açores |
| <input type="checkbox"/> Castelo Branco | <input type="checkbox"/> Região Autónoma da Madeira |
| <input type="checkbox"/> Coimbra | <input type="checkbox"/> Santarém |
| <input type="checkbox"/> Évora | <input type="checkbox"/> Setúbal |
| <input type="checkbox"/> Faro | <input type="checkbox"/> Viana do Castelo |
| <input type="checkbox"/> Guarda | <input type="checkbox"/> Vila Real |
| <input type="checkbox"/> Leiria | <input type="checkbox"/> Viseu |
| | <input type="checkbox"/> Fora de Portugal |

Setor da empresa _____

Número de trabalhadores da empresa

- <10
 11-50
 51-250
 +250

Regime Contratual

- Efetivo
 Contrato a termo certo
 Contrato a termo incerto
 Estágio
 Outro. Qual _____

Tempo de Trabalho

- Trabalho a tempo inteiro
 Trabalho a tempo parcial

Antiguidade na Empresa

- <1 ano
- 1-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- +15 anos

Função

- Profissões das Forças Armadas
- Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos
- Especialistas das atividades intelectuais e científicas
- Técnicos e profissões de nível intermédio
- Pessoal administrativo
- Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores
- Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta
- Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices
- Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem
- Trabalhadores não qualificados
- Outro. Qual _____

Área em que trabalha _____

Idade _____

Género

- Feminino
- Masculino
- NS/NR

Habilitações Académicas

- Ensino Básico
- Ensino Secundário/Técnico/Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Anexo 3- Análise fatorial da escala de EVLN

	Componente			
	1 Voz	2 Saída	3 Lealdade	4 Negligência
α de Cronbach	0,895	0,922	0,749	0,686
Falar com o seu supervisor sobre o problema até chegar a um acordo	0,834	0,007	0,035	-0,019
Tentar encontrar uma solução ideal em colaboração com o seu supervisor	0,833	-0,049	0,007	-0,109
Em colaboração com o seu supervisor, tentar encontrar uma solução que seja satisfatória para todos	0,810	-0,116	-0,065	-0,051
Juntamente com o seu supervisor, explorar as opiniões um do outro até que os problemas sejam resolvidos	0,809	-0,123	0,098	-0,045
Tentar chegar a um entendimento com o seu supervisor	0,794	-0,065	0,013	-0,092
Tentar comprometer-se com o seu supervisor	0,658	0,021	0,207	0,019
Sugerir soluções ao seu supervisor	0,645	-0,070	-0,152	0,015
Tentar pensar em diferentes soluções para o problema	0,621	-0,024	-0,143	-0,13
Pedir ao seu supervisor um compromisso	0,592	0,065	0,105	0,078
Tentar de imediato encontrar uma solução	0,581	0,075	-0,016	-0,151
Relatar de imediato o problema ao seu supervisor	0,495	-0,015	0,165	-0,059
Procurar anúncios de emprego aos quais se poderia candidatar	0,045	0,891	-0,066	0,108
Considerar possibilidades de mudar de emprego	-0,008	0,883	-0,077	0,215
Intenção de mudar de empresa	-0,011	0,873	-0,032	0,134
Procurar ativamente um emprego noutra local dentro da área de trabalho	-0,046	0,836	-0,049	0,095
Pretender mudar a área de trabalho	-0,081	0,796	0,022	-0,004
Procurar ativamente um emprego fora da área de trabalho	-0,063	0,752	-0,042	0,028
Confiar no processo de tomada de decisão da organização sem a sua interferência	0,045	-0,102	0,751	0,038
Ter fé que o problema em questão será tratado pela organização sem contribuir para o processo de resolução de problemas	-0,144	0,114	0,695	0,119
Confiar na organização para resolver o problema sem a sua ajuda	0,008	-0,195	0,691	0,092
Assumir que no final tudo se resolverá	0,168	-0,098	0,687	0,069
Esperar otimista por tempos melhores	0,078	0,06	0,655	0,072
Esforçar-se menos no seu trabalho do que se pode esperar de si	-0,050	0,253	0,016	0,751
Chegar tarde porque não lhe apetece trabalhar	-0,001	-0,061	0,063	0,733
De vez em quando, não se esforçar o suficiente no seu trabalho	-0,092	0,185	0,091	0,679
Relatar uma doença porque não lhe apetece trabalhar	-0,139	-0,016	0,099	0,590
Faltar às reuniões porque não lhe apetece participar nelas	-0,040	0,123	0,079	0,514

N=230. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,824. A variância total é explicada em 20,74% pelo fator 1, 16,58% pelo fator 2, 9,67% pelo fator 3 e 8,77% pelo fator 4. Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

Anexo 4- Análise fatorial da escala de Satisfação com as Recompensas

	Componente	
	1	2
	Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira	Satisfação com a Compensação
α de Cronbach	0,892	0,903
Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção nesta empresa	0,834	0,352
Estou plenamente satisfeito com as oportunidades de progressão que me são aplicáveis	0,817	0,365
Oferecem-me boas oportunidades de desenvolvimento de carreira na minha empresa	0,810	0,316
Se eu me sair bem, terei responsabilidades mais elevadas	0,716	0,190
Tenho uma sensação de realização do meu trabalho atual	0,686	0,152
Acredito fortemente que um bom trabalho será sempre recompensado de uma forma ou de outra	0,652	0,322
Estou muito satisfeito com o salário de base que recebo	0,305	0,883
Estou muito satisfeito com o salário atual que estou a receber	0,290	0,881
Acredito que sou bem pago para o trabalho que faço	0,231	0,876
Estou plenamente satisfeito com a remuneração variável que me é aplicável	0,305	0,708
O salário que levo para casa é suficiente para satisfazer as necessidades da minha família	0,274	0,658

N=230. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,917. A variância total é explicada em 34,79% pelo fator 1 e 34,33% pelo fator 2. Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

Anexo 5- Análise fatorial da escala de Perceção de Justiça

	Componente 1 Perceção de Justiça
α de Cronbach	0,924
Em geral, o tratamento que recebo aqui é justo	0,928
Globalmente, sou tratado de forma justa pela minha organização	0,927
Em geral, posso contar com esta organização para ser justa	0,925
Na maior parte dos casos, a organização trata os seus empregados de forma justa	0,897
Normalmente, a forma como as coisas funcionam nesta organização não é justa (item invertido)	0,748
A maioria das pessoas que aqui trabalha diria que é frequentemente tratada de forma injusta (item invertido)	0,695

N=230. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,898. A variância total é explicada em 73,67% pelo fator 1, único fator.

Anexo 6- Estatísticas Descritivas das Variáveis Sociodemográficas e Profissionais

		M	DP	Mínimo	Máximo
Idade		33	10,43	22	64
		N		%	
Sexo	Masculino	129		56,1	
	Feminino	101		43,9	
Localização do Trabalho	Aveiro	1		0,4	
	Beja	6		2,6	
	Braga	3		1,3	
	Bragança	1		0,4	
	Coimbra	8		3,5	
	Évora	1		0,4	
	Faro	2		0,9	
	Fora de Portugal	4		1,7	
	Guarda	2		0,9	
	Leiria	3		1,3	
	Lisboa	182		79,1	
	Portalegre	2		0,9	
	Porto	6		2,6	
	Região Autónoma da Madeira	1		0,4	
	Região Autónoma dos Açores	2		0,9	
	Santarém	1		0,4	
	Setúbal	2		0,9	
	Viana do Castelo	1		0,4	
	Vila Real	1		0,4	
Viseu	1		0,4		
Habilitações Académicas	Ensino Secundário/Técnico/Profissional	11		4,8	
	Licenciatura	99		43	
	Mestrado	116		50,4	
	Doutoramento	4		1,7	
Setor de Trabalho	Banca	77		33,5	

	Consultoria	28	12,2
	Financeiro	17	7,4
	Retalho	13	5,7
	Educação	9	3,9
	Saúde	8	3,5
	Hotelaria	7	3
	Outros	71	30,8
Área de Trabalho	Recursos Humanos	36	15,7
	Comercial	23	10
	Financeira	16	7
	IT	18	7,8
	Marketing	13	5,7
	Consultoria	13	5,7
	Auditoria	11	4,8
	Educação	8	3,5
	Outros	92	39,8
Dimensão da Empresa	<10	11	4,8
	11-50	19	8,3
	51-250	23	10
	+250	177	77
Regime Contratual	Efetivo	165	71,7
	Contrato a termo certo	48	20,9
	Contrato a termo incerto	17	7,4
Função	Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	9	3,9
	Especialistas das atividades intelectuais e científicas	38	16,5
	Técnicos e profissões de nível intermédio	140	60,9
	Pessoal administrativo	36	15,7
	Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	5	2,2
	Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices	2	0,9
Antiguidade na Empresa	1-5 anos	136	59,1
	6-10 anos	22	9,6
	11-15 anos	28	12,2
	+15 anos	44	19,1

Anexo 7- Estatísticas Descritivas das Variáveis em Análise

Ripostes Comportamentais	Saída	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
		3,5	1,61	1	7
				N	%
	1- (probabilidade de reagir desta maneira) Definitivamente Não			29	12,61
	2			42	18,26
	3			38	16,52
	4			49	21,30
	5			45	19,57
	6			16	6,96
	7- (probabilidade de reagir desta maneira) Definitivamente Sim			11	4,78
	Voz	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
		5,37	0,9	3	7
				N	%

		1- (probabilidade de reagir desta maneira) Definitivamente Não	0	0	
		2	0	0	
		3	6	2,61	
		4	32	13,91	
		5	79	34,35	
		6	90	39,13	
		7- (probabilidade de reagir desta maneira) Definitivamente Sim	23	10	
		Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
		3,62	1,12	1	7
			N	%	
	Lealdade	1- (probabilidade de reagir desta maneira) Definitivamente Não	9	3,91	
		2	27	11,74	
		3	69	30	
		4	79	34,35	
		5	35	15,22	
		6	10	4,35	
		7- (probabilidade de reagir desta maneira) Definitivamente Sim	1	0,43	
		Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
		1,77	0,79	1	5
			N	%	
Negligência	1- (probabilidade de reagir desta maneira) Definitivamente Não	108	46,96		
	2	82	35,65		
	3	34	14,78		
	4	4	1,74		
	5	2	0,87		
	6	0	0		
	7- (probabilidade de reagir desta maneira) Definitivamente Sim	0	0		
	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	
	4,69	1,17	1	7	
		N	%		
Justiça Organizacional	1- Discordo fortemente	5	2		
	2	12	5		
	3	31	13,48		
	4	44	19,13		
	5	60	26,09		
	6	51	22,17		
	7- Concordo fortemente	27	12		
	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	
	2,56	0,99	1	5	
		N	%		
Satisfação com as Recompensas	1- Discordo fortemente	40	17,39		
	2	77	33,48		
	3	63	27,39		
	4	45	19,57		
	5- Concordo fortemente	5	2,17		
	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	
	3,06	0,98	1	5	
		N	%		
	Satisfação com o Reconhecimento e com as Oportunidades de Carreira	1- Discordo fortemente	12	5,22	
		2	55	23,91	
3		67	29,13		
4		79	34,35		

Satisfação	Satisfação com a Empresa	5- Concordo fortemente		17	7,39
		Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
		3,48	1,093	1	5
				N	%
		1- Muito insatisfeito		9,00	3,90
		2- Insatisfeito		50,00	21,70
		3- Indiferente		24,00	10,40
		4- Satisfeito		116,00	50,40
	5- Muito satisfeito		31,00	13,50	
	Satisfação com o Trabalho	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
		3,65	1,058	1	5
				N	%
		1- Muito insatisfeito		7	3,00
		2- Insatisfeito		38	16,50
		3- Indiferente		27	11,70
		4- Satisfeito		115	50,00
		5- Muito satisfeito		43	18,70
	Satisfação com as Recompensas Financeiras	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
		2,72	1,226	1	5
				N	%
		1- Muito insatisfeito		46	20,00
		2- Insatisfeito		67	29,10
		3- Indiferente		30	13,00
		4- Satisfeito		79	34,30
		5- Muito satisfeito		8	3,50
	Satisfação com as Recompensas Não Financeiras	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
		3,03	1,245	1	5
			N	%	
1- Muito insatisfeito		33	14,30		
2- Insatisfeito		49	21,30		
3- Indiferente		52	22,60		
4- Satisfeito		70	30,40		
5- Muito satisfeito		26	11,30		