

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Em que medida a dignidade no local de trabalho apresenta um valor acrescentado na explicação do bem-estar psicológico face ao *engagement*?

Maria Beatriz Gonçalves Santana Lopes Caeiro

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador: Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte,
Professor Associado (com agregação), Iscte – Instituto
Universitário de Lisboa

outubro, 2024

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Em que medida a dignidade do trabalho apresenta um valor acrescentado na explicação do bem-estar psicológico face ao *engagement*?

Maria Beatriz Gonçalves Santana Lopes Caeiro

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria
Organizacional

Orientador: Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte,
Professor Associado (com Agregação), ISCTE – Instituto
Universitário de Lisboa

outubro, 2024

Agradecimentos

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, à minha família por todo o apoio que me deram ao longo desta etapa. Aos meus amigos, por estarem sempre ao meu lado a apoiar-me. Ao professor Henrique Duarte, pelo conhecimento, apoio e orientação que se demonstraram essenciais para que pudesse terminar esta etapa com sucesso.

Por fim, uma palavra especial para o ISCTE, que foi a minha segunda casa durante estes últimos cinco anos. Como diz a canção “capa negra de saudade no momento da partida”, levo comigo cada memória, cada lição e, acima de tudo, levo carinho por este lugar que moldou quem sou hoje.

Resumo

O objetivo deste estudo é analisar se a dignidade no local de trabalho apresenta um valor acrescentado na explicação do bem-estar psicológico face ao *engagement* dos trabalhadores. Este estudo apresenta uma abordagem empírica, no qual os dados foram recolhidos através de um questionário, tendo-se conseguido uma amostra de 135 participantes. O estudo sugere que a dignidade e o bem-estar psicológico influenciam de modos distintos o *engagement*. Para cada componente do *engagement* que se pretende desenvolver ou estudar, as variáveis irão apresentar diferentes níveis de impacto distintos. Neste estudo, conclui-se que no âmbito do significado, a dignidade no local de trabalho apresenta um valor acrescentado na explicação do Bem-estar psicológico. Porém, no âmbito da dedicação, o bem-estar psicológico apresenta um valor acrescentado na explicação da dignidade no local de trabalho.

Palavras-chave: bem-estar psicológico, dignidade no local de trabalho, justiça distributiva, justiça procedimental, *engagement*.

Código JEL: (O15) Recursos Humanos; (D63) Equidade, Justiça, Desigualdade e Outros Critérios Normativos e de Medição

Abstract

The aim of this study is to analyze whether Workplace Dignity adds value in explaining Psychological Well-Being in relation to employee engagement. This study employs an empirical approach, with data collected through a questionnaire, resulting in a sample of 135 participants. The study suggests that Dignity and Psychological Well-being influence engagement in distinct ways, with each component of engagement being affected differently by these variables. The findings indicate that for specific dimensions of engagement, the impact of Dignity and Psychological Well-being varies. In this study, it is concluded that when it comes to the Meaning dimension, Dignity in the workplace adds significant value in explaining Psychological Well-being. Conversely, in the Dedication dimension, Psychological Well-being plays a more pivotal role in explaining the perception of Dignity in the workplace.

Key-words: psychological well-being, workplace dignity, distributive justice, procedural justice and engagement.

Código JEL: (O15) Human Resources; (D63) Equity, Justice, Inequality, and Other Normative Criteria and Measurement

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract	v
Capítulo 1	1
Introdução.....	1
Capítulo 2	3
Revisão de Literatura	3
2.1. O engagement no local de trabalho	3
2.2. Justiça Organizacional.....	4
2.2.1. A influência da justiça organizacional no engagement.....	6
2.3. Bem-estar psicológico	7
2.3.1. O bem-estar psicológico enquanto mediador da justiça organizacional e do engagement.....	8
2.4. Dignidade no local de trabalho.....	11
2.4.1. A dignidade enquanto mediadora da justiça e do engagement	13
2.5. Justiça organizacional, bem-estar psicológico e dignidade no local de trabalho	16
2.6. Modelo de Investigação	17
Capítulo 3	19
Metodologia	19
3.1. Processo de Investigação.....	19
3.2. Operacionalização das Variáveis	20
3.2.1. Justiça Organizacional.....	20
3.2.2. Bem-estar psicológico	20
3.2.3. Dignidade no local de trabalho.....	21
3.2.4. Engagement.....	21
3.3. Amostra	22
Capítulo 4	23
Resultados	23
4.1. Variáveis demográficas	30
4.2. Mediação da Justiça Distributiva e o Engagement através do Bem-estar Psicológico	30
4.3. Mediação da Justiça Procedimental e o Engagement através do Bem-estar Psicológico	32
4.4. Mediação da Justiça Distributiva e o Engagement através da Dignidade no local de trabalho	32
4.5. Mediação da Justiça Procedimental e o Engagement através da Dignidade no local de trabalho	34
4.6. A relação da Dignidade no local de trabalho e do Bem-estar Psicológico face ao engagement.....	35
4.7. Síntese	36
Capítulo 5	39

Discussão.....	39
5.1. Justiça organizacional e o engagement	39
5.2. Bem-estar psicológico, justiça organizacional e engagement.....	40
5.3. Dignidade, justiça organizacional e engagement	41
5.4. Dignidade e o bem-estar, a sua influência na justiça organizacional e engagement	42
Capítulo 6	47
Conclusão	47
6.1. Limitações	47
6.2. Estudos Futuros	47
6.3. Considerações Finais.....	47
Referências	49
Anexos.....	55
Anexo A - Questionário aplicado aos participantes	55
Anexo B – Análise de Componentes Principais da variável Justiça Organizacional.....	67
Anexo C – Análise de Componentes Principais da variável bem-estar psicológico.....	67
Anexo D – Análise de Componentes Principais da variável dignidade no local de trabalho ..	68
Anexo E – Análise de Componentes Principais da variável engagement.....	69
Anexo F – Distribuição dos participantes por género	69
Anexo G – Distribuição dos participantes por grupo étnico	69
Anexo H – Distribuição de faixa etária e género dos participantes	70
Anexo I – Distribuição da antiguidade dos participantes.....	71
Anexo J – Distribuição por grupo de funções	71
Anexo K – Distribuição dos participantes por tipo de contrato de trabalho	71
Anexo L – Teste de normalidade Shapiro-Wilk.....	72
Anexo M – Regressões lineares para a variável bem-estar psicológico	73
Anexo N – Regressões lineares para a variável dignidade.....	74

Capítulo 1

Introdução

As organizações empresariais são, muitas vezes, entendidas como instituições económicas, às vezes, explicitamente outras vezes implicitamente. Essa perspetiva “racional” moldou o relacionamento que muitos empregadores têm com os seus trabalhadores (Cropanzano et al., 2007). Contudo, as sociedades chegaram à conclusão de que não é possível gerir a organização, apenas com leis e regulamentos. É necessária outra ferramenta designada “dignidade”, sendo essencial prestar atenção aos valores humanos dentro dos locais de trabalho (Valikhani et al., 2023). A dignidade é um fenómeno complexo e a sua importância pode ser vista em diferentes formas. Em alguns casos, a dignidade é um resultado psicológico ou cognitivo. Noutros casos, é a qualidade da interação. E é, ainda, algo intrínseco aos indivíduos, sendo uma parte vulnerável e valorizada do *self* (Lucas, 2015). A dignidade no local de trabalho engloba o respeito, o valor e o reconhecimento dentro da organização (Lucas, 2015), sendo estas dimensões essenciais para o bem-estar psicológico dos trabalhadores (Ryff, 1989).

O bem-estar psicológico vai além da ausência de doenças mentais, envolvendo também a presença de emoções positivas, o sentimento de realização, confiança, *engagement* e resiliência (Huppert, 2009). No local de trabalho, o bem-estar psicológico está ligado à produtividade, à satisfação no trabalho e à capacidade de gerir os desafios do quotidiano (Wright & Cropanzano, 2004).

Recentemente, a Gestão de Recursos Humanos apresenta a preocupação com aspetos que englobam o bem-estar. No entanto, é necessário um maior reconhecimento do trabalho enquanto processo de socialização, uma vez que se trata de um processo expressivo e formativo da identidade individual e de um sentido de dignidade pessoal (Islam, 2013). Reconhecer este aspeto do trabalho significa ir além do *work-life balance* e da satisfação; significa uma reconceptualização do próprio trabalho como um processo social, existencial e de *engagement* (Islam, 2013).

A promoção da dignidade deve começar por reconhecer aspetos relacionais e sociais dos seres humanos e não reduzir os trabalhadores a recursos materiais e psicológicos que são geridos para a obtenção de ganhos financeiros (Islam, 2013; Melé, 2013).

O sentimento dos trabalhadores sobre o modo de como são tratados é o que permite que as pessoas trabalhem juntas e de forma eficaz (Cropanzano et al., 2007; Rupp et al., 2017). A

justiça organizacional define a própria essência do relacionamento dos indivíduos com as chefias (Cropanzano et al., 2007). As questões sobre a justiça são referentes ao modo de como as pessoas criam os julgamentos sobre as normas e reagem às violações dessas mesmas normas (Rupp et al., 2017). Quando as práticas de justiça organizacional são aplicadas de maneira eficaz, os trabalhadores sentem que são tratados de forma justa e com respeito, o que tende a sustentar a sua dignidade (Tyler & Lind, 1992; Cropanzano et al., 2007). Bakker e Demerouti (2008), referem que os trabalhadores que possuem um bem-estar psicológico positivo tendem a envolver-se mais nas suas tarefas e na organização. A justiça organizacional contribui para este processo, fornecendo um ambiente onde os indivíduos sentem que os seus esforços são reconhecidos e recompensados de forma equitativa (Colquitt et al., 2001).

No presente estudo, serão apenas analisadas as dimensões de justiça distributiva e procedimental, pois são as mais estudadas por diversos autores (Folger, 1977; Greenberg, 1987; DeConinck, 2010; Jang et al., 2021), especialmente, no âmbito da dignidade no local de trabalho (Greenberg, 1987; Tyler & Lind, 1992; Colquitt et al., 2001). O estudo de Tyler & Lind (1992) enfatiza que o modo de tratamento dos indivíduos nos processos de tomada de decisão e a justiça percebida na distribuição dos recursos, influencia a percepção de dignidade no local de trabalho.

Ademais, estudar as relações existentes entre a dignidade, o bem-estar psicológico, a justiça organizacional e o *engagement* permite que as organizações criem estratégias eficazes para promoverem um ambiente de trabalho justo, saudável, inclusivo e produtivo (Colquitt et al., 2001; Wright & Cropanzano, 2004; Lucas, 2017; Nielsen et al., 2017).

Assim, o presente estudo tem como questão de partida: em que medida a dignidade do trabalho apresenta um valor acrescentado na explicação do bem-estar psicológico face ao *engagement*?

Capítulo 2

Revisão de Literatura

2.1. O *engagement* no local de trabalho

Os trabalhadores são fundamentais para alavancar a vantagem competitiva da organização onde se encontram a trabalhar, uma vez que possuem bastante *know-how* sobre a mesma (Kang e Sung, 2019). Por esse motivo, as organizações estão constantemente à procura de soluções para motivar os seus funcionários, para que estes se sintam *engaged* com o trabalho (He et al., 2014).

O *engagement* foi inicialmente caracterizado por Kahn (1990) como sendo o estado no qual os trabalhadores expressam e utilizam as suas competências físicas, cognitivas e emocionais ao realizarem as suas funções, estando focados e enérgicos no seu trabalho. De acordo com este autor, o *engagement* apresenta três condições psicológicas: o significado (o quanto valioso e importante o trabalho é para o indivíduo); a segurança psicológica (o sentimento de que é seguro expressar-se e partilhar opiniões no seu local de trabalho) e a disponibilidade psicológica (a capacidade de estar presente mental e fisicamente para se envolver nas suas funções).

No entanto, mais tarde, o *engagement* passou a ser definido como um estado mental positivo e satisfatório relacionado com o trabalho e a organização, caracterizado por altos níveis de vigor (alta energia e disposição para investir esforço no trabalho); dedicação (forte envolvimento com o trabalho, acompanhado de um sentimento de entusiasmo e inspiração); e, absorção (alta concentração e imersão no trabalho) (Schaufeli & Bakker, 2004; Camgoz, 2016; Shuck et al., 2017; Lucas et al., 2017; Kang e Sung, 2019; Faris et al., 2019; Mertz et al., 2023).

As duas definições apresentadas relacionam-se uma com a outra, no sentido em que ambas demonstram o modo de como os indivíduos sentem que o trabalho é importante nas suas vidas, se estão motivados e se pretendem envolver-se no mesmo, tanto física como psicologicamente. Os trabalhadores começam a sentir-se *engaged* com a organização através de uma série de avaliações cognitivas sobre se se devem ou não envolver no seu trabalho (He et al., 2014; Kahn, 1990 *apud* Lucas et al., 2017). É o *engagement* que permite que os indivíduos tenham o pensamento direcionado para os resultados organizacionais e para a crença e aceitação dos objetivos e valores da empresa (Lucas et al., 2017; Kang e Sung, 2019; Mertz et al., 2023).

Os trabalhadores expressam os seus níveis de *engagement* através do crescimento pessoal e de comportamentos externos reconhecíveis, como exercer um esforço extra, realizar o trabalho de forma a demonstrar orgulho pessoal nos resultados, demonstrar compromisso com

os objetivos organizacionais, entre outros (Lucas et al., 2017; Farid et al., 2019; Mertz et al., 2023).

Para os gestores, o *engagement* demonstra-se fundamental, uma vez que permite compreender de que forma os trabalhadores de uma certa organização são tratados, demonstrando quais as práticas de Recursos Humanos que levam a um local de trabalho mais ético em detrimento de outro (Islam, 2013). Neste sentido, é importante considerar a vertente subjetiva do ambiente de trabalho, que se refere a fatores intangíveis e experiências individuais que influenciam a perceção dos trabalhadores em relação ao ambiente de trabalho (Colquitt et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). A vertente subjetiva do ambiente de trabalho engloba, por exemplo, a justiça organizacional (Colquitt et al., 2001), o *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004) e a dignidade (Lucas, 2017; Lucas et al., 2017). Tendo isto em consideração, o tratamento equitativo dos trabalhadores é um exemplo dos objetivos fundamentais do equilíbrio de interesses nas relações laborais (Berg & Forst, 2005). Na Gestão de Recursos Humanos, a equidade está maioritariamente relacionada com o tratamento justo e a justiça percebida dos procedimentos organizacionais (Berg & Forst, 2005).

2.2. Justiça Organizacional

A justiça apresenta-se como um aspeto essencial do tratamento humano de qualidade, possibilitando reconhecer e respeitar a dignidade do trabalhador (Zawadzki, 2018).

A perceção de justiça organizacional, corresponde ao modo de como os indivíduos percecionam uma organização como sendo justa, ou a maneira justa e ética de como a organização os trata (Cropanzano et al., 2007; Rupp et al., 2017; Kang & Sung, 2019), influenciando as suas atitudes e os comportamentos no local de trabalho (Yean e Yusof, 2016; Farid et al., 2019; Lambert et al., 2023). Ou seja, a perceção de justiça organizacional provém das regras e normas sociais que orientam a forma de como os resultados (recompensas e punições) são distribuídos, quais os procedimentos para tomar tais decisões e como é que as pessoas são tratadas (Kang & Sung, 2019). Segundo Rupp et al. (2017), o tratamento justo é importante, pois pode proporcionar a sensação de estabilidade, previsibilidade e segurança; a coesão social dentro e entre grupos; e, um maior sentido de significado por meio de normas universais sobre como os indivíduos devem ser tratados.

A justiça organizacional foi, inicialmente, baseada em dois conceitos estabelecidos: a justiça distributiva e a justiça procedimental (Folger, 1994; Sousa & Vale, 1999; Virtanen & Elovainio, 2018; Kang & Sung, 2019). A justiça distributiva diz respeito à perceção dos funcionários sobre a justiça em termos de recompensas e benefícios no trabalho (Folger, 1994;

Cohen-Charash & Spector, 2001; Díaz-Gracia et al., 2014; Yean & Yusof, 2016; Virtanen e Elovainio, 2018; Kang & Sung, 2019). Esta percepção advém das interações que os trabalhadores têm com os empregadores, uma vez que estabelecem uma expectativa de troca, isto é, as regras da justiça distributiva, onde os indivíduos esperam recompensas proporcionais ao investimento que realizam (Cropanzano et al., 2007; Rupp et al., 2017). A natureza, inerentemente, psicológica das regras de justiça distributiva, onde a qualidade das recompensas, o nível de investimento e o precedente de troca são subjetivos, leva a uma abrangente possibilidade de julgamentos da justiça distributiva entre as partes. O que um trabalhador pode considerar como contribuição abrange uma ampla gama de atributos/fatores individuais e contextuais como, por exemplo, a experiência, antiguidade, *status* social e esforço (Cohen-Charash & Spector, 2001; Rupp et al., 2017). No fundo, o que conta como uma contribuição para a troca social entre trabalhador e empregador é tudo o que o trabalhador considera que deve contar (Rupp et al., 2017). A justiça distributiva, independentemente dos pontos de referência ou comparações sociais, considera a equidade como o único princípio de alocação, onde os trabalhadores comparam as suas contribuições e recompensas com as de outros colegas para compreenderem se são tratados de forma justa (Rupp et al., 2017).

A justiça procedimental, por sua vez, corresponde à percepção dos funcionários sobre a justiça nos processos, princípios e meios que levam à tomada de decisão (Folger, 1994; Cohen-Charash & Spector, 2001; Díaz-Gracia et al., 2014; Yean & Yusof, 2016; Virtanen & Elovainio, 2018; Kang & Sung, 2019). Os trabalhadores consideram um sistema organizacional justo se perceberem esses procedimentos e meios como consistentes, precisos, corrigíveis e imparciais (Colquitt et al., 2006). Uma das dimensões chave da justiça processual é a “voz” (Folger, 1977; Sousa & Vala, 1999), uma vez que permite que os indivíduos participem nos procedimentos de distribuição, fazendo-os acreditar que os procedimentos são justos, mesmo quando o resultado é desfavorável (Sousa & Vala, 1999). A justiça procedimental garante a igualdade de oportunidades, mas não responde às necessidades individuais, ou seja, deve equilibrar os requisitos de consistência (tratamento igual ou proporcional) com os de flexibilidade (tratamento individualizado) (Virtanen & Elovainio, 2018; Folger, 1994; Kang & Sung, 2019). A justiça procedimental detém um valor simbólico em si próprio, que está relacionado com o decorrer da comunicação no âmbito da interação em situações de troca social – a honestidade, cortesia, feedback atempado e respeito pelos direitos pessoais, que são também critérios que permitem avaliar a justiça de uma determinada situação, no entanto, estes aspetos vieram a fazer parte da justiça interacional (Sousa & Vala, 1999).

A justiça interacional, foi então uma nova dimensão introduzida por Greenberg (1987). De acordo com este autor, a justiça interacional encontra-se subdividida em duas componentes: a justiça interpessoal e a justiça informativa. A justiça interpessoal refere que as pessoas são sensíveis à forma de como são tratadas durante o processo de tomada de decisão pelas figuras de autoridade (Greenberg, 1987; Díaz-Gracia et al., 2014; Yean & Yusof, 2016; Virtanen & Elovainio, 2018; Kang & Sung, 2019). Esta centra-se no modo de como os indivíduos que pertencem a quadros superiores se comportam em relação aos trabalhadores, ou, no lado humano das práticas organizacionais, que deverão ter no seu cerne o respeito e a dignidade (Greenberg, 1987; Kang & Sung, 2019). A justiça informativa diz respeito à perceção sobre se os processos de informação nas organizações são justos, ou seja, se a comunicação organizacional é transparente e clara, especialmente na implementação das decisões (Greenberg, 1987; Díaz-Gracia et al., 2014; Virtanen & Elovainio, 2018).

Ao contrário de Greenberg (1987), Colquitt (2001) validou empiricamente as dimensões da justiça organizacional, sendo que este autor sugeriu quatro dimensões invés de três: justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal e a justiça informativa. Os resultados deste estudo demonstraram que as quatro dimensões não são só distintas, mas que também influenciam diferentes aspetos do comportamento dos funcionários, como o *engagement*.

2.2.1. A influência da justiça organizacional no *engagement*

A justiça organizacional permite aos indivíduos percecionarem se são tratados com respeito e dignidade (He et al., 2014).

De acordo com a Teoria da Troca Social, as interações entre os seres humanos e as organizações são regidas por princípios de troca, através da qual são desenvolvidos diferentes tipos de expectativas e regras (Virtanen e Elovainio, 2018). Esta teoria influencia a perceção de justiça organizacional, visto que pode ser entendida como parte das "trocas" entre a organização e os trabalhadores. Isto ocorre porque as pessoas têm a possibilidade de serem ouvidas e terem acesso às informações que são utilizadas para a tomada de decisão, o que pode promover uma sensação de controlo (Cropanzano & Mitchell, 2005; Virtanen e Elovainio, 2018). Quando os trabalhadores percebem que a organização os trata de maneira justa em termos de recompensas/resultados (justiça distributiva) e processos (justiça procedimental), os trabalhadores sentem-se moralmente obrigados a retribuir com comportamentos positivos como, por exemplo, maior *engagement* (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Quando os indivíduos experienciam um desequilíbrio entre as trocas que sentem que merecem, percecionam a injustiça (Cropanzano & Mitchell, 2005; Cropanzano et al., 2007;

Virtanen & Elovainio, 2018). Nestes casos, os indivíduos tendem a procurar restaurar o equilíbrio. As pessoas definem o seu equilíbrio e expectativas, comparando as suas recompensas e esforços com pessoas de referência, ou seja, aquelas que estão na mesma posição na hierarquia ocupacional, ou, com as recompensas que receberam pelo seu trabalho anterior (Cropanzano & Mitchell, 2005; Cropanzano et al., 2007; Virtanen & Elovainio, 2018).

Greenberg (1987) e Tyler & Lind (1992) concluíram que, quanto mais justos os funcionários percecionam os resultados e os processos, maior será o *engagement* com a organização, uma vez que se sentirão mais motivados e com vontade de contribuir para o sucesso da organização. Lambert et al. (2023) também concluiu que altas perceções de justiça podem levar a resultados positivos, como maior *engagement* com a organização.

No âmbito da justiça distributiva, quando os trabalhadores percecionam que os resultados são justos em relação ao seu esforço e ao que receberam, tendem a apresentar níveis maiores de *engagement* e a estarem satisfeitos com o seu trabalho (Cropanzano & Ambrose, 2001). No que diz respeito à justiça procedimental, os indivíduos que percecionam que os procedimentos são justos, consistentes e transparentes tendem a experienciar uma maior segurança psicológica, o que aumenta a sua pre-disposição para se envolver com a organização. Esta dimensão da justiça apresenta um papel fundamental, pois afeta o *engagement* dos trabalhadores mesmo quando os resultados não são favoráveis (Colquitt et al., 2001).

Isto demonstra que a justiça organizacional apresenta influência no *engagement* dos trabalhadores, uma vez que as perceções de equidade, respeito e transparência reforçam o compromisso com o trabalho e organização (Colquitt et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Assim, um ambiente justo não fortalece apenas a relação do indivíduo com a organização, mas também permite criar um ciclo positivo de confiança e motivação (Colquitt et al., 2001), influenciando também o bem-estar psicológico dos trabalhadores (Na'imah et al., 2023).

2.3. Bem-estar psicológico

A noção de bem-estar pode apresentar uma ampla gama de significados baseados nas perspetivas profissionais e pessoais do indivíduo (Kamil et al., 2024). O bem-estar psicológico é um dos elementos que explica as perceções, comportamentos e ações dos indivíduos para proporcionar continuamente um melhor desempenho na organização (Kamil et al., 2024).

A definição de bem-estar psicológico depende do contexto cultural, não podendo existir uma avaliação do mesmo isenta de valores (Lin, 2015). Contudo, Kamil et al. (2024), referem que o bem-estar psicológico diz respeito à saúde mental e emocional dos trabalhadores,

incluindo o sentido de propósito, a satisfação, o equilíbrio emocional, a percepção do controle sobre as suas atividades e a capacidade de lidar com desafios emocionais e cognitivos.

Segundo Keyes (2016), o bem-estar psicológico é formado por três componentes: o bem-estar emocional, social e psicológico. Estas componentes incluem não só a experiência de emoções positivas, mas também o funcionamento positivo nas interações sociais e na vida quotidiana. Além disso, o bem-estar é composto por dimensões como a autonomia, crescimento pessoal, propósito de vida e relações positivas (Ryff, 1989; Lin, 2015). Segundo Huppert (2009), estas dimensões são importantes no ambiente profissional, pois os indivíduos que sentem autonomia e propósito nas suas funções, tendem a apresentar um maior *engagement* e produtividade.

De acordo com Linton & Medina-Lara (2016), o bem-estar psicológico revela um papel importante no equilíbrio entre emoções positivas e negativas, uma vez que está associado à resiliência emocional e à capacidade de manter uma perspetiva positiva, mesmo em situações adversas. Wright & Cropanzano (2004) referem que as organizações que investem no bem-estar mental dos trabalhadores melhoram a qualidade de vida destes e beneficiam a nível de eficiência e, também, em resultados financeiros. Além disso, trabalhadores que apresentam um bem-estar psicológico positivo demonstram frequentemente níveis mais elevados de *engagement*, produtividade e motivação no trabalho (Sim et al., 2023; Kamil et al., 2024). Pelo contrário, os funcionários que possuem um baixo bem-estar psicológico, como *stress* ou emoções negativas, podem ter menor motivação no trabalho, resultando na redução do esforço, no desinteresse e na diminuição da satisfação (Kamil et al., 2024). Schaufeli & Bakker (2004) propõem que o apoio social, a autonomia e o reconhecimento são fatores que promovem o bem-estar e, consequentemente, o *engagement*, visto que se os trabalhadores tiverem apoio e não sentirem pressões excessivas, é mais provável que se sintam energizados e motivados. Além disso, Diener & Seligman (2004) sugerem que indivíduos com altos níveis de bem-estar, que incluem satisfação com a vida e equilíbrio emocional, tendem a ser mais estáveis e consistentes no seu *engagement*, já que conseguem manter um equilíbrio saudável entre o trabalho e outros aspetos da vida pessoal.

2.3.1. O bem-estar psicológico enquanto mediador da justiça organizacional e do *engagement*

Os trabalhadores que possuem um maior bem-estar psicológico, tendem a ter maior probabilidade de se envolver em atividades proativas, criativas e de colaboração, promovendo o sucesso individual e coletivo no local de trabalho (Wright & Cropanzano, 2004). De acordo

com Ryff (1989) e Mishra & Venkatesan (2023), um elevado nível de bem-estar promove uma maior resiliência e um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A percepção de justiça organizacional influencia o bem-estar psicológico dos trabalhadores (Na'imah et al., 2023). Quando os trabalhadores interpretam que são tratados de maneira justa, percebem mais sentimentos positivos, como segurança e reconhecimento (Greenberg, 1987), que são componentes importantes do bem-estar psicológico.

A justiça distributiva tem impacto na imagem que os indivíduos têm de si próprios. De acordo com Cropanzano & Ambrose (2001), quando as recompensas são percebidas como justas, os trabalhadores mantêm uma imagem positiva de si mesmos e sentem-se valorizados pela organização, o que promove o bem-estar, aumentando tendencialmente os níveis de *engagement*. Colquitt et al. (2001) mostram que a percepção de justiça distributiva está diretamente relacionada à satisfação no trabalho, uma vez que reforça a ideia de que o esforço e a competência são devidamente recompensados. Por outro lado, quando ocorre uma percepção de injustiça distributiva, tendem a surgir sentimentos de frustração que podem impactar negativamente o bem-estar (Cropanzano & Ambrose, 2001; Cropanzano et al., 2007; Greenberg, 2010).

O próprio bem-estar psicológico também afeta a percepção de justiça distributiva ao influenciar a forma de como os trabalhadores avaliam a equidade dos resultados que recebem da organização (Garg et al., 2014). Trabalhadores com altos níveis de bem-estar tendem a avaliar de forma mais positiva a justiça distributiva, pois o estado emocional favorece a interpretação de que a organização distribui recursos de maneira justa e equitativa (Colquitt et al., 2001; Garg et al., 2014). Além disso, o bem-estar psicológico contribui para a resiliência dos trabalhadores, permitindo que lidem melhor com situações em que possam perceber algum grau de injustiça (Mishra & Venkatesan, 2023).

No entanto, a justiça procedimental também tem impacto no bem-estar psicológico, pois transmite uma mensagem de respeito, transparência, igualdade e inclusão aos trabalhadores (Lind & Tyler, 1988; Majumdar & Kumar, 2022; Mishra & Venkatesan, 2023). Quando os processos são percebidos como justos, os indivíduos sentem-se mais seguros e valorizados, o que promove um ambiente de confiança e uma resposta positiva às incertezas do ambiente laboral (Colquitt et al., 2001). A justiça procedimental desempenha um papel crucial ao oferecer aos trabalhadores uma sensação de controle sobre os resultados, mesmo que os resultados não sejam favoráveis (Greenberg, 1987; Lind & Tyler, 1988; Colquitt et al., 2001; Cropanzano & Ambrose, 2001).

Considerando outra perspectiva, os indivíduos com elevados níveis de bem-estar psicológico tendem a interpretar os procedimentos organizacionais de maneira mais positiva e justa (Garg et al., 2014; Mishra & Venkatesan, 2023). O bem-estar permite uma maior resiliência (Mishra & Venkatesan, 2023) e otimismo, o que facilita a aceitação de decisões, mesmo quando os resultados não são os esperados, desde que os procedimentos sejam percebidos como consistentes e imparciais (Changaranchola & Samantara, 2024). Por outro lado, a vulnerabilidade emocional pode aumentar a desconfiança em relação aos métodos usados para tomar decisões, resultando numa percepção negativa da justiça procedimental (Lucas, 2017). A falta de bem-estar pode intensificar sentimentos de frustração ou insatisfação com a forma de como os processos são conduzidos, avaliando-se negativamente a justiça procedimental (Cropanzano et al., 2011).

Assim, o bem-estar psicológico permite criar uma base emocional e mental que sustenta o envolvimento com o trabalho (Guest, 2017). Os trabalhadores com elevado bem-estar têm mais energia e vitalidade, o que lhes permite enfrentar as exigências do trabalho de forma mais eficaz (Ryan & Deci, 2000; Fredrickson, 2001), contribuindo para a manutenção do *engagement*, mesmo em situações adversas (Fredrickson, 2001). Schaufeli & Bakker (2004) argumentam que trabalhadores com níveis elevados de *engagement* são mais produtivos e contribuem para a cultura organizacional de forma significativa, tornando o bem-estar psicológico um aspeto central para o sucesso organizacional.

De acordo com Kahn (1990), Schaufeli et al. (2002) e Seligman (2011), o bem-estar influencia as três condições psicológicas do *engagement*. No âmbito do significado, quando os trabalhadores se sentem psicologicamente bem, são mais propensos a encontrar significado no trabalho, pois sentem-se satisfeitos com o que fazem e com as contribuições que oferecem à organização (Kahn, 1990; Seligman, 2011). Relativamente à segurança psicológica, os trabalhadores com bem-estar psicológico elevado têm menor probabilidade de se sentirem ameaçados ou inseguros no local de trabalho (Kahn, 1990). No que diz respeito à disponibilidade psicológica, o bem-estar psicológico afeta o quanto um trabalhador está emocional e mentalmente disponível para se comprometer (Kahn, 1990). Bakker & Demerouti (2008), referem que o bem-estar facilita a conexão emocional e cognitiva com o trabalho, aumentando os níveis de *engagement*.

Assim, o bem-estar psicológico pode ser considerado um medidor, uma vez que desempenha um papel importante na forma de como os indivíduos percebem o ambiente de trabalho. Os trabalhadores que percebem a justiça organizacional experienciam um aumento no bem-estar psicológico, o que, por sua vez, promove um maior *engagement* (Changaranchola

& Samantara, 2024). O estado psicológico positivo reflete-se em maiores níveis de *engagement*, uma vez que indivíduos com níveis de bem-estar elevado têm mais energia e dedicação para investir nas suas tarefas laborais (Schaufeli & Bakker, 2004). De acordo com Mishra & Venkatesan (2023), os trabalhadores que experienciam elevados níveis de bem-estar psicológico são mais resilientes e capazes de lidar com desafios no ambiente de trabalho, o que pode suavizar a percepção de injustiça, pois permite que os trabalhadores avaliem objetivamente se estão a ser tratados com equidade e respeito (Lucas, 2017).

Deste modo, no sentido de testar empiricamente a possível relação entre o bem-estar psicológico dos trabalhadores e a percepção de justiça organizacional relativamente ao *engagement*, propomos as seguintes hipóteses:

H1a: O bem-estar medeia positivamente a relação entre a justiça distributiva e o *engagement*.

H1b: O bem-estar medeia positivamente a relação entre a justiça procedimental e o *engagement*.

2.4. Dignidade no local de trabalho

O ambiente de trabalho desempenha um papel importante na vida dos indivíduos, visto que passam a maior parte do tempo no seu local de trabalho (Tiwari & Sharma, 2019). Por esse motivo, a dignidade no local de trabalho tem-se vindo a demonstrar relevante (Kapoor, 2022).

A Organização Internacional do Trabalho (1944), explica que a dignidade é um dos direitos humanos fundamentais, referindo que todos os indivíduos, independentemente da raça, crenças ou sexo, têm o direito de procurar tanto o bem-estar material como o seu desenvolvimento espiritual, em condições de liberdade e dignidade, segurança económica e igualdade de oportunidades.

No âmbito laboral, a dignidade é vista como uma perspetiva na promoção da responsabilidade social das empresas, tornando-se um sistema de valorização humana (Valikhani et al., 2023). Esta é, geralmente, definida como um senso pessoal de valor, respeito ou estima que deriva da humanidade e da posição social de cada indivíduo (Lucas, 2015); mas também, a capacidade de estabelecer um senso de autoestima, autorrespeito e de respeito pelos outros (Kapoor, 2022; Lucas et al., 2017). De forma geral, a dignidade no local de trabalho corresponde ao valor autorreconhecido e reconhecido por parte dos outros, adquirido (ou prejudicado) pelo envolvimento nas atividades do trabalho (Lucas, 2017).

No local de trabalho, os indivíduos podem construir a sua autoestima através do aperfeiçoamento das suas competências, mas também podem questionar a sua capacidade após serem ridicularizados por terem errado (Lucas, 2017; Lucas et al., 2017). Revelando que os locais de trabalho podem tanto promover como ameaçar a dignidade dos trabalhadores.

A dignidade no local de trabalho é constituída por duas formas de dignidade – a inerente e a conquistada. A dignidade inerente é a crença numa dignidade incondicional, pela qual todos os indivíduos têm valor intrínseco e igual em virtude de serem seres humanos. Esta dignidade é muitas vezes designada de “dignidade humana” e implica que existe um valor humano que é absoluto e concedido a todos (Gibson et al., 2023; Lucas, 2015; Lucas et al., 2017; Tiwari & Sharma, 2019), tal como consta na Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia (Parlamento Europeu, 2000), artigo 1º, “a dignidade do ser humano é inviolável. Deve ser respeitada e protegida”. Por outro lado, a dignidade conquistada enfatiza qualidades, habilidades e capacidades diferentes, reconhecendo que alguns indivíduos têm mais dignidade do que outros. A mesma pode ser impactada pelo julgamento dos outros, pela produtividade e por outros tipos de contribuições que uma pessoa faz para o exterior (Gibson et al., 2023; Lucas, 2015; Tiwari & Sharma, 2019).

A dignidade no local de trabalho apresenta quatro princípios chave. O primeiro princípio da dignidade no Local de trabalho é a sua tendência para ser comunicativamente vinculada e manifestada nas interações dos indivíduos. Isto ocorre porque a dignidade está dependente da avaliação individual sobre o valor do próprio sujeito, mas também se estende ao conhecimento dos outros indivíduos acerca desse valor (Lucas, 2015; Thomas & Lucas, 2019). O segundo é a natureza subjetiva e autoconstruída da dignidade, pois é o indivíduo que avalia a sua experiência de dignidade, pelo que esta difere de pessoa para pessoa (Bal, 2017; Thomas & Lucas, 2019). O terceiro refere que a dignidade possui uma composição contraditória, uma vez que o que distingue a dignidade no local de trabalho da dignidade humana são as fontes de valor (Tiwari & Sharma, 2019; Thomas & Lucas, 2019). O último princípio refere que a natureza da dignidade tende a ser compreendida e vivenciada pela sua ausência e não pela sua presença (Bal, 2017; Thomas & Lucas, 2019; Mertz et al., 2023). As pessoas não conseguem conceptualizar a dignidade sem prestarem atenção, também, à indignidade (Thomas & Lucas, 2019).

É importante considerar que a dignidade é uma experiência subjetiva moldada por normas culturais e sociais, e, ainda, um sentido básico que constitui o tratamento digno dos sujeitos, que deveria orientar a prática empresarial (Gibson et al., 2023; Tiwari & Sharma, 2019). De acordo com Lucas et al (2017), a dignidade no local de trabalho deve ser vista como um conceito

multidimensional, visto que existem fatores subjetivos e objetivos que contribuem para alcançar a dignidade e que permitem a sua definição. Os fatores subjetivos (autonomia, o trabalho significativo, as relações sociais respeitadas) formam o profundo significado e estima que são obtidos com o envolvimento no trabalho. Por outro lado, os fatores objetivos (condições de trabalho seguras, recompensas justas, igualdade de oportunidades) proporcionam o reconhecimento material e simbólico aos trabalhadores, reconhecendo tanto a sua humanidade inerente como o seu valor instrumental (Lucas et al, 2017).

A teoria da identidade social oferece uma explicação parcial da dignidade no local de trabalho, visto que refere que o autoconceito e a autoestima dos indivíduos são influenciadas pela adesão a grupos sociais (Haslam, 2004; Thomas & Lucas, 2019). No local de trabalho, a função, a organização e, especialmente, a posição social dos grupos fazem parte da identidade dos trabalhadores. As identidades sociais como, por exemplo, o grupo étnico ou o género são, também, importantes, uma vez que podem ser uma fonte de dignidade ou ameaça relativamente à mesma (Lucas, 2017; Thomas & Lucas, 2019). A desvalorização da identidade ocupacional ou social, poderá tornar os indivíduos alvos de desigualdades sensíveis que negam a sua dignidade (Thomas & Lucas, 2019). No contexto económico, as interações respeitadas, uma das vertentes essenciais da justiça organizacional, são a própria maneira de sinalizar a avaliação não instrumental dos indivíduos, tendo em consideração o seu próprio direito e, portanto, como tendo dignidade (Thomas & Lucas, 2019).

Um local de trabalho que proporciona a dignidade do trabalhador é aquele que responde às suas necessidades reais, ou seja, que contribui para o seu crescimento pessoal e profissional (Melé, 2013). Assim, a criação de um local de trabalho humano implica reconhecer que, tal como todas as instituições humanas, as organizações contemporâneas são locais onde os indivíduos constroem as suas identidades e criam as suas histórias de vida num contexto social (Lucas, 2015). O valor da dignidade não deve ser negligenciado, uma vez que o respeito pelos outros e as perceções de tratamento justo, são duas componentes essenciais da dignidade no local de trabalho, que influenciam positivamente o esforço e o compromisso dos indivíduos (Shuck et al., 2017).

2.4.1. A dignidade enquanto mediadora da justiça e do *engagement*

A dignidade no local de trabalho é um recurso crítico da justiça organizacional, uma vez que compreende fatores como a interação respeitosa, a competência, a contribuição, o reconhecimento, a integridade, a igualdade, o status e a dignidade geral (valor inerente), que possibilitam gerir as pressões e exigências do local de trabalho (Melé, 2013; Thomas & Lucas,

2019; Kapoor, 2022; Gupta et al., 2023). Por outro lado, a vergonha, humilhação, falta de reconhecimento e de confiança estão associados à negação da dignidade (Melé, 2013; Kapoor, 2022).

De acordo com o *Group Value Model*, as pessoas valorizam o tratamento justo dentro do grupo a que pertencem, uma vez que reflete diretamente o seu valor social e o *status* no grupo. Se os trabalhadores perceberem que são tratados com respeito e justiça, então maior será o sentimento de que são respeitados e valorizados pelo grupo (Tyler & Lind, 1992). Neste sentido, os membros do grupo procuram sinais de que são estimados e incluídos nos processos de tomada de decisão (Tyler & Lind, 1992), considerando gratificante os motivos pelos quais são aceites como membros do grupo e, ficando preocupados com os motivos pelos quais estão a ser rejeitados pelos grupos aos quais pertencem (Smith et al., 1998). O *group value model*, incorpora a premissa de identidade social, onde as pessoas usam os grupos e os líderes, como fonte de informação sobre a sua autoestima (Smith et al., 1998).

Os grupos com os quais as pessoas se identificam e aos quais pertencem podem ser pequenos grupos (como família, amigos ou grupos de trabalho) ou grandes organizações (Smith et al., 1998). No âmbito das organizações, as pessoas que sentem que os líderes as trataram de uma forma imparcial, digna e confiável sentem-se mais satisfeitas com a sua experiência, pelo que são mais propensas a aceitar decisões desfavoráveis e mais propensas a cumprir as regras do grupo (Smith et al., 1998). Deste modo, a qualidade do tratamento é importante para os indivíduos, pois fornece informações relacionais sobre a sua posição dentro de um grupo, moldando o seu autoconceito. Por outras palavras, o tratamento de alta qualidade por parte de uma autoridade do grupo comunica respeito pelo indivíduo, sendo esses sentimentos que moldam a sua autoestima (Smith et al., 1998).

Além disso, o *group value model* sugere que a justiça procedimental é uma das dimensões que apoia a tomada de decisão, pelo que comunica duas mensagens simbólicas sobre o sentimento de pertença ao grupo: o indivíduo é valorizado e respeitado; e, o indivíduo sente orgulho no grupo como um todo (He et al., 2014), fortalecendo simultaneamente o sentimento de dignidade.

Em termos gerais, quando os trabalhadores sentem que são tratados de forma justa por um grupo, estão mais dispostos a aceitar as decisões e os resultados dos procedimentos, a cumprir as regras e leis do grupo, a permanecer como membros do grupo e a ajudar o grupo e os pares a terem um desempenho de alto nível (Smith et al., 1998; He et al., 2014). Neste sentido, a justiça procedimental torna-se uma forma crucial de sinalizar o valor de cada membro do grupo (Tyler & Lind, 1992). Além disso, e como abordado no subcapítulo anterior, quando os

trabalhadores sentem que são tratados com equidade e justiça, tendem a experienciar uma maior autoestima e um maior sentimento de dignidade (Lucas, 2017).

Isto demonstra, que os sujeitos não reagem apenas à quantidade das recompensas, mas também a aspetos separados do próprio processo de decisão como, por exemplo, a relação entre diferentes benefícios, saber se todas as partes são tratadas de igual modo na tomada de decisão, se as regras são consistentes e todas as partes são informadas e se a avaliação é imparcial (Folger, 1994; Virtanen & Elovainio, 2018).

De acordo com Blader & Tyler (2009), as organizações que adotam práticas justas promovem um ambiente onde os trabalhadores se sentem respeitados e valorizados, o que aumenta o *engagement*. No local de trabalho, os funcionários compartilham uma relação diária, pelo que o comportamento dos colegas de trabalho, o feedback das chefias, o reconhecimento e o respeito são alguns elementos que influenciam a experiência de dignidade no local de trabalho (Tiwari & Sharma, 2019).

O trabalho, que não deve ser confundido com emprego remunerado, é o melhor, se não o único, meio de colocar o indivíduo em contacto com os acontecimentos que ocorrem no seu ambiente. O principal requisito de uma democracia industrial é que o próprio trabalho seja digno da dignidade de um ser humano (Fraser, 1983). Por exemplo, de 1975 a 2003, as desigualdades estruturais pouco se alteraram, sendo que os trabalhadores que realizavam funções que deveriam ser socialmente valorizadas, recebiam baixos salários, por vezes, abaixo do salário mínimo (Polly Toynbee, s.d. *apud* Bolton, 2007). Este é um dos exemplos que destaca as desigualdades no acesso ao trabalho bem remunerado e às condições de trabalho seguras e protegidas, tangíveis e específicas da conquista da dignidade (Bolton, 2007).

Se os indivíduos não ganham o suficiente com o seu trabalho, a sua autoestima pode ser questionada por si e por outros, pois o rendimento salarial pode servir como um marcador de dignidade interpessoal, organizacional e social (Thomas & Lucas, 2019). Deste modo, a justiça organizacional parece ser uma variável essencial no âmbito da perceção de dignidade dos trabalhadores, sendo que a falta de perceção de justiça poderá não só aumentar os níveis de indignidade, mas também diminuir a perceção de bem-estar no local de trabalho (Mertz et al., 2023).

A justiça distributiva é essencial, uma vez que os indivíduos avaliam se o que recebem é proporcional ao seu esforço e desempenho, em comparação com os seus pares (Greenberg, 1987). Por outro lado, os funcionários tendem, também, a valorizar procedimentos que são consistentes, imparciais e transparentes, uma vez que refletem o respeito pela dignidade e *status* dentro da organização (Colquitt et al., 2001). Neste sentido, as dimensões de justiça distributiva

e justiça procedimental influenciam de forma significativa a percepção de equidade e respeito por parte dos trabalhadores.

Os ambientes de trabalho indesejáveis tornam-se muitas vezes suportáveis devido às conexões sociais, os momentos de humor e humanidade (Abram, 2002 *apud* Bolton, 2007). Os ambientes de trabalho dignos promovem interações de respeito, oferecem amplas oportunidades de contribuição e garantem o tratamento justo a todos os trabalhadores (Mertz et al., 2023).

Neste sentido, o *engagement* dos trabalhadores está diretamente relacionado com a dignidade, uma vez que este engloba três percursores fundamentais, que já foram abordados anteriormente - significado, segurança psicológica e disponibilidade (Kahn, 1990 *apud* Lucas et al., 2017). Deste modo, as empresas têm o desafio de melhorar a experiência global do trabalho, que engloba a atração e o *engagement* para ganhar e manter a vantagem competitiva, através de novas oportunidades para os trabalhadores afirmarem o seu autovalor e trabalharem com dignidade (Kapoor, 2022).

No sentido de testar a possível relação entre a percepção de dignidade dos trabalhadores e a percepção de justiça organizacional relativamente ao *engagement* dos trabalhadores, propomos as seguintes hipóteses:

H2a: A percepção de dignidade medeia positivamente a relação entre a justiça distributiva e o *engagement*.

H2b: A percepção de dignidade medeia positivamente a relação entre a justiça procedimental e o *engagement*.

2.5. Justiça organizacional, bem-estar psicológico e dignidade no local de trabalho

A ética empresarial tem vindo a demonstrar que as empresas devem mudar o seu foco para o bem-estar e a justiça, o que implica a proteção e promoção da dignidade (Pirson, 2019), principalmente porque a discriminação, tanto a nível de tratamento como de justiça, impacta negativamente o bem-estar psicológico dos trabalhadores (Majumdar & Kumar, 2022), e o bem-estar não pode ser alcançado sem a percepção de dignidade (Pirson, 2019).

Um ambiente de trabalho que promove o bem-estar psicológico, por meio do apoio emocional, tratamento justo e condições de trabalho saudáveis, reforça a dignidade dos trabalhadores, proporcionando-lhes uma base segura para se sentirem valorizados e respeitados (Bolton, 2007; Sayer, 2007; Lucas, 2017; Guest, 2017; Majumdar & Kumar, 2022; Changaranchola & Samantara, 2024). Segundo Pirson (2019), as pessoas são mais felizes no local de trabalho se sentirem que fazem algo gratificante, em contrapartida aos benefícios que recebem.

Quando a dignidade no local de trabalho é violada, seja por meio de assédio, desrespeito ou injustiça organizacional, os trabalhadores percebem uma série de consequências psicológicas negativas (Bolton, 2007; Majumdar & Kumar, 2022). O impacto no bem-estar psicológico pode ser devastador, com sentimentos de desvalorização, perda de controlo e isolamento (Sayer, 2007).

A justiça organizacional, por sua vez, procura promover um ambiente onde os trabalhadores se sintam valorizados e respeitados (Colquitt et al., 2001), tornando-se também um fator chave na manutenção da dignidade e do bem-estar dos trabalhadores, uma vez que garante que as percepções de respeito e reconhecimento são sustentáveis a longo prazo (Colquitt et al., 2001).

Colquitt et al. (2001), Schaufeli & Bakker (2004) e Guest (2017) demonstram que altos níveis de bem-estar psicológico, dignidade e percepção de justiça organizacional resultam no aumento dos níveis de *engagement*.

2.6. Modelo de Investigação

No âmbito de demonstrar a relação entre as hipóteses apresentadas anteriormente foi realizado um modelo conceptual proposto na figura 2.1. Neste modelo, a justiça distributiva e a justiça procedimental apresentam-se como variáveis independentes; a dignidade no local de trabalho e o Bem-Estar, como variáveis mediadoras; e, o *engagement* como variável dependente.

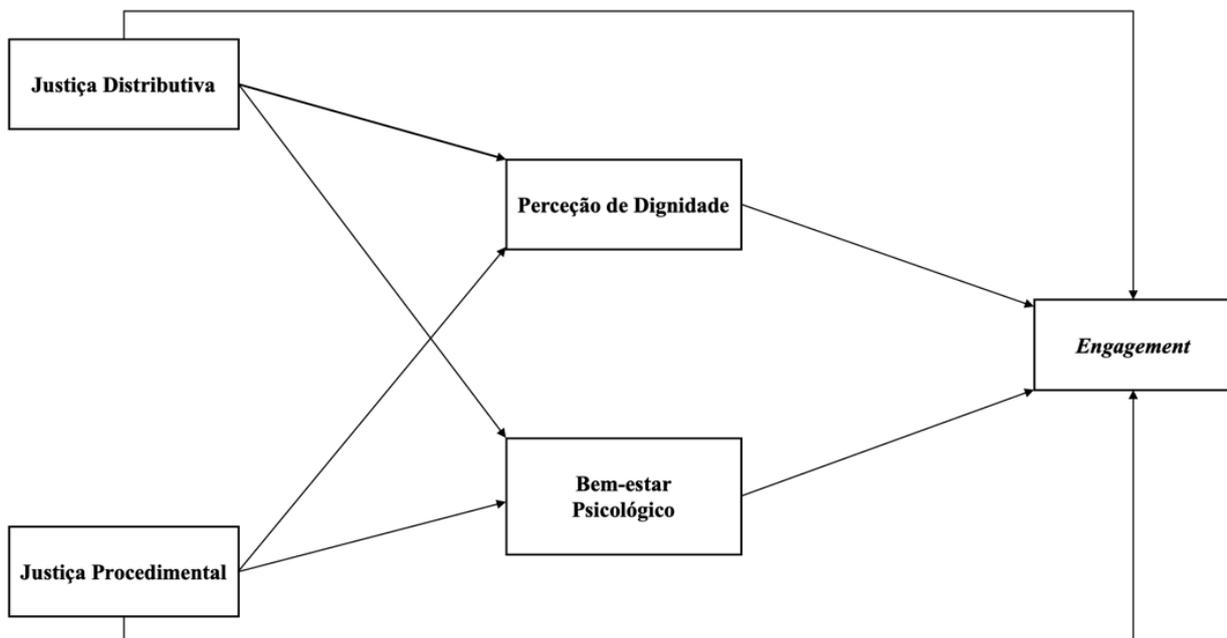


Figura 2.1 – Modelo conceptual de investigação

Capítulo 3

Metodologia

3.1. Processo de Investigação

O presente estudo adota uma metodologia quantitativa, uma vez que o principal objetivo é validar as hipóteses apresentadas anteriormente. Este tipo de pesquisa é útil para identificar tendências gerais e correlacionar diferentes fatores (Podsakoff et al., 2003).

No âmbito da recolha de dados, procurou-se que os participantes se encontrassem inseridos no mercado de trabalho português, com idades compreendidas entre os 20 e 60 anos, pelo que a amostra corresponde a uma amostra não probabilística.

Os dados empíricos foram recolhidos através de um questionário (Anexo A), dando importância às diretrizes éticas. Neste sentido, salvaguardou-se que os dados recolhidos foram utilizados exclusivamente para o presente estudo, sendo a resposta ao questionário voluntária, garantindo-se a confidencialidade e o anonimato dos participantes. O questionário foi administrado através da internet (por exemplo, LinkedIn e outras redes sociais). A utilização do LinkedIn permitiu-nos abordar posições mais seniores, assim como, *new joiners* e estagiários. Além disso, o questionário também foi administrado presencialmente, recorrendo-se a um *QR Code*. A escolha destes meios deveu-se essencialmente ao facto do questionário se encontrar em formato digital, permitindo um rápido e fácil preenchimento do mesmo.

Para a análise dos dados recorreu-se à aplicação *IBM SPSS Statistics* versão 29.0.2.0 (20), sendo que foram realizadas regressões lineares múltiplas para compreender a relação entre as diferentes variáveis. Neste sentido, para realizar as regressões lineares foi necessário adicionar variáveis demográficas (género, faixa etária, grupo étnico¹, habilitações literárias e antiguidade²), com o objetivo de se obter um modelo de controlo e compreender se alguma destas variáveis é afetada com a introdução das variáveis do modelo em estudo. No âmbito do género e do grupo étnico criaram-se variáveis *dummy*, possibilitando prosseguir-se com o modelo. O género assumiu valores de 0 para o género masculino e 1 para o género feminino. No âmbito do grupo étnico, optou-se por dividir nas seguintes categorias: caucasiano (assumindo o valor de 0) e não caucasiano (assumindo o valor de 1).

¹ A pertença a diferentes grupos étnicos pode tornar-se relevante no sentido de identificar algum tipo de discriminação.

² A diferença de maturidade entre os participantes a nível da experiência no local de trabalho pode representar uma interpretação diferente da perceção de dignidade e de bem-estar psicológico.

3.2.Operacionalização das Variáveis

No âmbito do estudo das variáveis apresentadas no modelo conceptual da figura 2.1, foi necessário realizar a Análise de Componentes Principais de cada uma das variáveis, com o objetivo de evitar redundâncias e maximizar o poder de explicação do conjunto das variáveis.

3.2.1. Justiça Organizacional

Para analisar a percepção de justiça organizacional recorreu-se à escala de Colquitt (2001), que engloba a medida quadridimensional da justiça. No entanto, apenas foram analisadas as dimensões de justiça distributiva (quatro itens) e justiça procedimental (sete itens). As opções de resposta correspondem a uma escala de *Likert* que varia de 1, “em pequena medida”, a 5, “em grande medida” (Colquitt, 2001), que foi adaptada para 1, “discordo totalmente”; a 5, “concordo totalmente”. Assim, esta escala apresenta 11 itens como, por exemplo, “Os benefícios/resultados refletem o esforço que dedicou ao seu trabalho” e “Esses procedimentos foram baseados em informações rigorosas”.

Avaliando a possibilidade de realizar a Análise em Componentes Principais, recorreu-se ao teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), Anexo B, que apresentou um valor de 0,839, demonstrando uma solução fatorial adequada. Os itens que se demonstraram ambíguos foram retirados, sendo que se obteve um total de 8 itens, tendo-se obtido dois fatores. Ambos os fatores apresentaram uma fiabilidade adequada (Anexo B), uma vez que o valor para o α de *Cronbach* do fator 1 foi de 0,915 e o valor do α de *Cronbach* do fator 2 foi de 0,802. A nível de designação destes fatores, o fator 1 será considerado a justiça distributiva e o fator 2 a justiça procedimental.

3.2.2. Bem-estar psicológico

Para analisar a percepção de bem-estar psicológico dos participantes, recorreu-se à escala validada por Lin (2015). Os participantes para cada afirmação tiveram de responder de acordo com uma escala de *Likert* de 5 níveis, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 corresponde a “concordo totalmente”. Esta escala é composta por 8 itens como, por exemplo, “Sou otimista em relação ao meu futuro” e “Sou uma boa pessoa e vivo uma vida boa”.

Neste caso, o teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), Anexo C, apresentou um valor de 0,812; sendo que a solução fatorial é adequada. Tendo em consideração, os valores apresentados na tabela do Anexo C, não foi necessário retirar nenhum dos itens, ficando-se apenas com um fator. Ao realizar a análise de fiabilidade dos fatores, compreendeu-se que estes apresentam

uma fiabilidade adequada (Anexo C), uma vez que o valor para o α de *Cronbach* foi de 0,873. Pelo que, esta variável continuará a ser designada de bem-estar psicológico.

3.2.3. Dignidade no local de trabalho

Para analisar a percepção de dignidade recorreu-se à escala validada por Thomas & Lucas (2019), que permite identificar a percepção da dignidade dos trabalhadores em diferentes áreas e que estão intimamente ligadas e relacionadas com a justiça organizacional. Os participantes para cada afirmação tiveram de responder de acordo com uma escala de *Likert* de 5 níveis, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 corresponde a “concordo totalmente”. Esta escala é composta por 18 itens como, por exemplo, “Sou tratado com respeito no trabalho” e “A minha dignidade sofre no trabalho”.

O teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), Anexo D, para os itens desta variável, apresentou um valor de 0,856, sendo que a solução fatorial é adequada. Os itens que se demonstraram ambíguos foram retirados, sendo que se obteve um total de 11 itens, tendo-se obtido três fatores. Ao realizar a análise de fiabilidade dos fatores, compreendeu-se que estes apresentam uma fiabilidade adequada (Anexo D), uma vez que o valor para o α de *Cronbach* do fator 1 foi de 0.896, valor para o α de *Cronbach* do fator 2 foi de 0,932 e para o fator 3 o α de *Cronbach* apresentou um valor de 0,821. A nível de designação destes fatores, o fator 1 será designado de reconhecimento, o fator 2 de tratamento respeitoso e o fator 3 de indignidade.

3.2.4. Engagement

A variável do *engagement* dos trabalhadores foi medida através da escala desenvolvida por Houle et al. (2022). Esta escala mede três componentes do *engagement*: o *engagement* físico, *engagement* emocional e *engagement* cognitivo. Os participantes tiveram de responder consoante uma escala de *Likert* de 5 níveis, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 corresponde a “concordo totalmente” (Houle et al., 2022). Esta escala é composta por 18 itens, sendo que dois desses itens são, por exemplo: “Estou interessado no meu trabalho” e “Eu trabalho com intensidade no meu trabalho”.

O teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), Anexo E, apresentou um valor de 0,874, demonstrando que a solução fatorial é adequada. Os itens que se demonstraram ambíguos foram retirados, sendo que se obteve um total de 12 itens, tendo-se obtido dois fatores. Ao realizar a análise de fiabilidade dos fatores (Anexo E), compreendeu-se que o valor para o α de *Cronbach* do fator 1 foi de 0,927 e o valor para o α de *Cronbach* do fator 2 foi de 0,881,

apresentando uma fiabilidade adequada. A nível de designação destes fatores, o fator 1 será designado como dedicação e o fator 2 será designado de significado.

3.3.Amostra

Inicialmente, obteve-se uma população de 201 participantes, no entanto, apenas 135 respostas se encontraram válidas, uma vez que 66 inquiridos não terminaram o questionário. Deste modo, a amostra é composta por 135 participantes, dos quais 58,9% são do sexo feminino; 40,7% do sexo masculino e, aproximadamente, 0,1% dos participantes respondeu “outro” (anexo F). Do total dos participantes (anexo G), 83,7% são caucasianos; 5,2% são africanos; 3,0% são latinos não europeus; 3,7% são de outro grupo étnico e 4,4% dos participantes preferiram não responder.

A nível de faixa etária por género (anexo H) é possível verificar que a amostra possui 62,9% dos participantes do género feminino; 35,5% dos participantes do género masculino e 1,6% dos participantes do género “outro” com idades compreendidos entre os 20 e 25 anos. Entre os 26 e os 30 anos, 33,3% dos participantes são do género feminino e 66,7% do sexo masculino. Entre os 31 e os 35 anos, 68,8% dos participantes são do género feminino e 31,3% são do género masculino. Entre os 36 e os 40 anos, 60,0% dos participantes são do género feminino e 40,0% são do género masculino. Entre os 41 e os 45 anos, 66,7% dos participantes são do género feminino e 33,3% são do género masculino. Entre os 46 e 50 anos, 60,0% dos participantes são do género feminino e 40,0% são do género masculino. Entre os 51 e os 55 anos, 66,7% dos participantes são do género feminino e 33,7% são do género masculino. Entre os 56 e os 60 anos, a distribuição de género é equilibrada, com 50,0% dos participantes do género feminino e 50,0% do masculino. O mesmo se verifica, na faixa etária acima de 60 anos.

A nível de antiguidade, verifica-se através do anexo I, que a maior parte dos participantes se encontra na organização entre 1 e 3 anos (33,3%); 32,6% dos participantes se encontra há menos de um ano na organização; e que apenas 12,6% se encontra há mais de 10 anos. Na presente amostra, é possível compreender que existem grupos de funções que se destacam: 33,3% dos participantes possuem funções do grupo “Técnicos e profissões de nível intermédio”; 21,5% dos participantes têm funções referentes a atividades intelectuais e científicas; 15,6% dos participantes possuem funções administrativas; 15,6% dos participantes são trabalhadores não qualificados (anexo J). Dos 135 participantes, 45,2% possui um contrato de trabalho sem termo; 20,7% possui um contrato de trabalho a termo certo e 15,6% possui um contrato de trabalho a termo incerto, os restantes possuem diferentes tipos de contrato de trabalho, sendo possível analisá-los através do anexo K.

Capítulo 4

Resultados

A presente análise teve como objetivo examinar se a dignidade no local de trabalho apresenta valor acrescentado na explicação do bem-estar psicológico.

No âmbito de verificar a normalidade da distribuição para cada uma das variáveis que irão ser estudadas, realizou-se um Teste de Normalidade, neste caso, como a amostra apresenta 135 participantes, optou-se pelo teste Shapiro-Wilk (anexo L). Através deste teste é possível compreender que os grupos referentes a cada variável não seguem uma distribuição normal. No entanto, apelando ao Teorema do Limite Central³, e dado que o grupo populacional dispõe de um valor superior a 30 participantes⁴, é possível afirmar que existe uma aproximação à distribuição normal. No seguimento deste teste e de modo a compreender se as variáveis centrais deste estudo se encontram correlacionadas, realizou-se uma correlação bivariada (figura 4.1), considerando o ρ de Pearson, visto que as variáveis analisadas são quantitativas e, tal como referido anteriormente, apresentam uma distribuição normal.

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Justiça distributiva	4.92	1.74	(0,915)							
2 Justiça procedimental	3.65	0.82	-	(0,802)						
3 Dignidade - Reconhecimento	5.19	1.59	.608**	.564**	(0,896)					
4 Dignidade - Tratamento respeitoso	5.97	1.23	.545**	.467**	-	(0,932)				
5 Dignidade - Indignidade	2.30	1.45	-.327**	-.281**	-	-	(0,821)			
6 <i>Engagement</i> - Dedicção	4.38	0.68	.295**	ns	.254**	.385**	-.320**	(0,927)		
7 <i>Engagement</i> - Significado	4.09	0.88	.542**	.407**	.628**	.542**	-.503**	.574**	(0,881)	
8 Bem-estar psicológico	5.04	1.19	.412**	.200*	-	-	-	.424**	.586**	(0,873)

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; a diagonal mostra os valores do α de Cronbach

Figura 4.1 – Correlações Bivariadas (justiça distributiva, justiça procedimental, dignidade, *engagement* e bem-estar psicológico).

³ O Teorema do Limite Central refere que as médias das amostras apresentam uma distribuição aproximadamente normal em torno da média da população, independentemente do tipo de distribuição de probabilidade subjacente aos dados (De Almeida, 2019).

⁴ De acordo com Field (2018), refere que uma regra empírica comum é que uma amostra de pelo menos 30 participantes é geralmente suficiente para que o Teorema do Limite Central se aplique.

De acordo com a figura 4.1, é possível verificar que existe uma correlação forte entre a justiça distributiva e o reconhecimento ($r = 0,608, p < 0,01$), o que indica que quando os trabalhadores percebem uma maior justiça distributiva, tendem a sentir-se mais reconhecidos, e vice-versa. Também se verifica uma correlação forte com o tratamento respeitoso ($r = 0,545, p < 0,01$), o que sugere que a percepção de justiça na distribuição de resultados/benefícios está associada à percepção do indivíduo ser tratado com respeito, e vice-versa. Por fim, a indignidade apresenta uma correlação negativa com a justiça distributiva ($r = -0,327, p < 0,01$), o que pode indicar que quanto maior a percepção de justiça distributiva, menor a percepção de indignidade no local de trabalho, ocorrendo o mesmo no sentido oposto.

No âmbito do *engagement*, que apresenta duas componentes – a dedicação e o significado –, compreende-se que a justiça distributiva está positivamente correlacionada com ambas ($r = 0,295, p < 0,01$; $r = 0,542, p < 0,01$ respetivamente); representando que quanto maior a percepção de justiça distributiva, maior dedicação os trabalhadores demonstrarão e o próprio trabalho terá mais significado para os mesmos; sendo que o contrário também se verifica, isto é, quanto maior dedicação os trabalhadores apresentarem e maior significado o trabalho tiver para os mesmos, maior será a percepção de justiça distributiva.

Por fim, a justiça distributiva está positivamente correlacionada com o bem-estar psicológico ($r = 0,412, p < 0,01$), demonstrando que as percepções de justiça na distribuição dos resultados/benefícios contribuem para o bem-estar psicológico dos trabalhadores, e vice-versa.

No âmbito da justiça procedimental, é possível compreender que existe uma correlação forte entre a justiça procedimental e o reconhecimento ($r = 0,564, p < 0,01$), o que indica que quando os trabalhadores percebem mais justiça nos processos, tendem a sentir-se reconhecidos, o mesmo ocorre no sentido inverso. Verifica-se também uma correlação forte com o tratamento respeitoso ($r = 0,467, p < 0,01$), demonstrando assim que a percepção de justiça procedimental está associada à percepção do funcionário ser tratado com respeito, e vice-versa. A indignidade, apresenta uma correlação negativa com a justiça procedimental ($r = -0,281, p < 0,01$), o que significa que quanto maior a percepção de justiça procedimental, menor a percepção de indignidade no trabalho, simultaneamente, quanto menor a percepção de indignidade, maior a percepção de justiça procedimental.

No que diz respeito ao *engagement*, a justiça procedimental está apenas positivamente correlacionada com o significado do trabalho para os sujeitos ($r = 0,407, p < 0,01$); sugerindo que a percepção dos processos serem justos afeta o significado do trabalho dos funcionários, e, que o significado do trabalho afeta a percepção de justiça procedimental. Por fim, esta

componente está ainda positivamente correlacionada com o bem-estar psicológico ($r = 0,200$, $p < 0,05$).

Relativamente ao reconhecimento, é possível compreender que este está positivamente correlacionado com a dedicação e com o significado do trabalho ($r = 0,254$, $p < 0,01$; $r = 0,628$, $p < 0,01$). Além do mais, esta variável está também correlacionada com o bem-estar psicológico ($r = 0,381$, $p < 0,01$), demonstrando que quando os indivíduos sentem que são reconhecidos, o bem-estar psicológico tende a aumentar, o mesmo ocorre inversamente. O tratamento respeitoso apresenta correlações moderadas com o bem-estar psicológico ($r = 0,398$, $p < 0,01$), a dedicação ($r = 0,385$, $p < 0,01$) e o significado ($r = 0,542$, $p < 0,01$).

A indignidade, por sua vez, está negativamente correlacionada, tal como já foi referido, com a justiça procedimental e a justiça distributiva. Adicionalmente, esta também está correlacionada com a dedicação ($r = -0,320$, $p < 0,01$), o significado ($r = -0,503$, $p < 0,01$) e o bem-estar psicológico ($r = -0,379$, $p < 0,01$).

A dedicação tem uma correlação positiva com o bem-estar psicológico ($r = 0,424$, $p < 0,01$), o que sugere que os trabalhadores mais dedicados tendem a experienciar mais bem-estar, e vice-versa. O significado está também relacionado com o bem-estar psicológico ($r = 0,586$, $p < 0,01$). Isto demonstra que um maior sentimento de propósito no trabalho está associado a altos níveis de bem-estar psicológico, e que maiores níveis de bem-estar psicológico levam a um maior significado do trabalho

Tendo em consideração que as variáveis se encontram correlacionadas, procedeu-se à realização de regressões lineares multivariadas, testando os efeitos entre as variáveis independentes e dependentes.

4.1. Verificação das hipóteses

Esta secção apresenta os resultados dos dados obtidos, procurando testar as hipóteses estabelecidas no presente estudo, para a validação das hipóteses será considerado $\alpha = 0,05$.

O quadro 4.1 e 4.2 apresentam os resultados das regressões lineares múltiplas, para a variável dedicação, enquanto o quadro 4.3 e 4.4 mostram os resultados das regressões para a variável significado.

Quadro 4.1. – Modelos das regressões lineares para a variável dedicação (componente da variável dependente *engagement*)

Variáveis Independentes		Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	
Género	β	0,235*	0,240*	0,242*	0,234*	0,237*	
	Sig.	0,005	0,003	0,004	0,002	0,002	
Faixa Etária	β	0,087	0,091	0,092	0,079	0,082	
	Sig.	0,440	0,402	0,416	0,448	0,428	
Grupo Étnico	β	-0,273*	-0,231*	-0,261*	-0,201*	-0,189*	
	Sig.	0,001	0,005	0,002	0,011	0,016	
Habilitações Literárias	β	0,099	0,098	0,095	0,065	0,069	
	Sig.	0,240	0,229	0,259	0,404	0,373	
Antiguidade	β	0,020	-0,016	0,011	-0,055	-0,063	
	Sig.	0,860	0,882	0,920	0,604	0,550	
Justiça Distributiva	β	-	0,253*	-	-	0,127	
	Sig.	-	0,002	-	-	0,129	
Justiça Procedimental	β	-	-	0,061	-	-	
	Sig.	-	-	0,470	-	-	
Bem-Estar Psicológico	β	-	-	-	0,381*	0,330*	
	Sig.	-	-	-	<0,001	<0,001	
Dignidade	Reconhecimento	β	-	-	-	-	
		Sig.	-	-	-	-	
	Tratamento Respeitoso	β	-	-	-	-	-
		Sig.	-	-	-	-	-
	Indignidade	β	-	-	-	-	-
		Sig.	-	-	-	-	-
Constante	β	3,843	3,368	3,657	2,891	2,781	
	Sig.	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	
ΔR^2			0,057	-0,06	0,134	0,008	
R^2 ajustado		0,125	0,182	0,122	0,256	0,264	
ANOVA	F	4,798	5,931	4,071	8,622	7,800	
	Sig.	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	

Variável dependente: dedicação

Quadro 4.2 – Modelos das regressões lineares para a variável dedicação (componente da variável dependente *engagement*)

Variáveis Independentes		Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9	Modelo 10	Modelo 11	Modelo 12	
Género	β	0,254*	0,224*	0,224*	0,220*	0,218*	0,220*	0,219*	
	Sig.	0,002	0,004	0,005	0,006	0,006	0,004	0,004	
Faixa Etária	β	0,092	0,096	0,046	0,073	0,072	0,074	0,074	
	Sig.	0,405	0,371	0,677	0,503	0,505	0,478	0,480	
Grupo Étnico	β	-0,223*	-0,174*	-0,223*	-0,166*	-0,171*	-0,151	-0,154	
	Sig.	0,009	0,038	0,008	0,049	0,042	0,061	0,057	
Habilitações Literárias	β	0,071	0,076	0,054	0,057	0,068	0,052	0,058	
	Sig.	0,395	0,346	0,518	0,488	0,406	0,507	0,461	
Antiguidade	β	0,003	0,013	0,035	0,023	0,009	-0,035	-0,040	
	Sig.	0,980	0,901	0,750	0,823	0,937	0,736	0,701	
Justiça Distributiva	β	-	-	-	-	0,145	-	0,078	
	Sig.	-	-	-	-	0,156	-	0,439	
Justiça Procedimental	β	-	-	-	-	-	-	-	
	Sig.	-	-	-	-	-	-	-	
Bem-Estar Psicológico	β	-	-	-	-	-	0,304*	0,290*	
	Sig.	-	-	-	-	-	<0,001	0,001	
Dignidade	Reconhecimento	β	0,204*	-	-	-0,006	-0,070	-0,052	-0,084
		Sig.	0,017	-	-	0,957	0,539	0,613	0,447
	Tratamento Respeitoso	β	-	0,311*	-	0,258*	0,217	0,200	0,181
		Sig.	-	<0,001	-	0,018	0,052	0,056	0,094
	Indignidade	β	-	-	-0,239*	-0,126	-0,126	-0,064	-0,067
		Sig.	-	-	0,005	0,184	0,179	0,486	0,465
Constante	β	3,443	2,847	4,266	3,252	3,240	2,658	2,679	
	Sig.	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	
ΔR^2		-0,107	0,051	-0,037	0,036	0,006	0,060	0,002	
R^2 ajustado		0,157	0,208	0,171	0,207	0,213	0,273	0,271	
ANOVA	F	5,127	6,808	5,578	5,331	5,005	6,545	5,932	
	Sig.	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	

Variável dependente: dedicação

Quadro 4.3 – Modelos das regressões lineares para a variável significado (componente da variável dependente *engagement*)

Variáveis Independentes			Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
Género	β		-0,027	-0,017	0,019	-0,028	-0,020	0,008	0,032
	Sig.		0,748	0,818	0,816	0,692	0,754	0,908	0,637
Faixa Etária	β		-0,045	-0,036	-0,013	-0,057	-0,048	-0,031	-0,029
	Sig.		0,701	0,717	0,903	0,564	0,599	0,739	0,753
Grupo Étnico	β		-0,245*	-0,156*	-0,172*	-0,140	-0,106	-0,093	-0,091
	Sig.		0,005	0,037	0,037	0,061	0,120	0,190	0,201
Habilitações Literárias	β		0,053	0,051	0,031	0,004	0,016	-0,009	-0,033
	Sig.		0,547	0,492	0,706	0,960	0,815	0,894	0,639
Antiguidade	β		0,125	0,049	0,071	0,016	-0,008	-0,016	0,072
	Sig.		0,293	0,627	0,520	0,871	0,932	0,864	0,444
Justiça Distributiva	β		-	0,529*	-	-	0,374*	-	-
	Sig.		-	<0,001	.	-	<0,001	-	-
Justiça Procedimental	β		-	-	0,382*	-	-	0,300*	-
	Sig.		-	-	<0,001	-	-	<0,001	-
Bem-Estar Psicológico	β		-	-	-	0,553*	0,402*	0,503*	-
	Sig.		-	-	-	<0,001	<0,001	<0,001	-
Dignidade	Reconhecimento	β	-	-	-	-	-	-	0,625*
		Sig.	-	-	-	-	-	-	<0,001
	Tratamento Respeitoso	β	-	-	-	-	-	-	-
		Sig.	-	-	-	-	-	-	-
	Indignidade	β	-	-	-	-	-	-	-
		Sig.	-	-	-	-	-	-	-
Constante	β		3,954	2,686	2,464	2,186	1,771	1,177	2,383
	Sig.		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,010	<0,001
ΔR^2				0,271	-0,136	0,148	0,114	-0,033	-0,005
R^2 ajustado			0,043	0,314	0,178	0,326	0,440	0,407	0,402
ANOVA	F		2,201	11,169	5,805	11,739	15,935	14,052	15,894
	Sig.		0,058	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Variável dependente: significado

Quadro 4.4 – Modelos das regressões lineares para a variável significado (componente da variável dependente *engagement*)

Variáveis Independentes		Modelo 8	Modelo 9	Modelo 10	Modelo 11	Modelo 12	Modelo 13	Modelo 14	Modelo 15	
Género	β	-0,045	-0,049	-0,003	-0,005	0,002	-0,003	-0,005	0,004	
	Sig.	0,538	0,509	0,968	0,933	0,977	0,963	0,938	0,952	
Faixa Etária	β	-0,030	-0,131	-0,072	-0,073	-0,069	-0,071	-0,072	-0,066	
	Sig.	0,767	0,211	0,419	0,403	0,442	0,390	0,380	0,423	
Grupo Étnico	β	-0,079	-0,140	-0,040	-0,047	-0,039	-0,024	-0,030	-0,022	
	Sig.	0,320	0,072	0,560	0,483	0,574	0,708	0,634	0,732	
Habilitações Literárias	β	0,014	-0,041	-0,064	-0,046	-0,063	-0,069	-0,057	-0,068	
	Sig.	0,855	0,599	0,343	0,479	0,349	0,267	0,357	0,272	
Antiguidade	β	0,113	0,156	0,101	0,079	0,096	0,038	0,028	0,030	
	Sig.	0,266	0,133	0,258	0,366	0,286	0,647	0,731	0,721	
Justiça Distributiva	β	-	-	-	0,221*	-	-	0,151	-	
	Sig.	-	-	-	0,008	-	-	0,056	-	
Justiça Procedimental	β	-	-	-	-	0,052	-	-	0,074	
	Sig.	-	-	-	-	0,509	-	-	0,311	
Bem-Estar Psicológico	β	-	-	-	-	-	0,327*	0,300*	0,331*	
	Sig.	-	-	-	-	-	<0,001	<0,001	<0,001	
Dignidade	Reconhecimento	β	-	-	0,430*	0,332*	0,408	0,380*	0,318*	0,348*
		Sig.	-	-	<0,001	<0,001	0,125	<0,001	<0,001	<0,001
	Tratamento Respeitoso	β	0,523*	-	0,149	0,086	0,138	0,087	0,049	0,071
		Sig.	<0,001	-	0,093	0,336	0,125	0,294	0,559	0,396
	Indignidade	β	-	-0,498*	-0,246*	-0,247*	-0,247*	-0,180*	-0,186*	-0,180*
		Sig.	-	<0,001	0,002	0,001	0,002	0,014	0,010	0,014
Constante	β	1,816	5,083	2,825	2,801	3,422	2,007	2,060	1,851	
	Sig.	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	
ΔR^2		-0,114	-0,021	0,198	0,026	-0,028	0,082	0,01	-0,01	
R^2 ajustado		0,288	0,267	0,465	0,491	0,463	0,545	0,555	0,545	
ANOVA	F	9,985	9,087	15,475	15,253	13,743	18,720	17,589	16,956	
	Sig	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	

Variável dependente: significado

4.1. Variáveis demográficas

Como é possível compreender pelos resultados obtidos nas figuras acima apresentadas, as variáveis género e grupo étnico mostraram-se significativas no âmbito da explicação das variáveis dependentes, com o género frequentemente associado a uma relação positiva com a dedicação no trabalho, enquanto o grupo étnico (não caucasiano) foi geralmente associado a uma relação negativa, tanto quanto à dedicação como ao significado.

No âmbito do género compreende-se que este apresenta relações significativas no âmbito da dedicação (modelo 1, quadro 4.1), tendo influência juntamente com a justiça distributiva (modelo 2, quadro 4.1), o bem-estar psicológico (modelo 4, quadro 4.1) e a dignidade no local de trabalho (tanto ao analisar as componentes em separado - modelo 6, 7 e 8, quadro 4.2 -, como em conjunto – modelo 9, quadro 4.2). Isto demonstra que existe uma diferença entre os géneros a nível da perceção de dedicação no local de trabalho, e mesmo quando analisada em conjunto com todas as variáveis (modelo 12, quadro 4.2), esta variável mantém-se significativa na explicação da dedicação do trabalhador.

O grupo étnico, por sua vez, apresenta ter uma relação negativa significativa com a dedicação quando analisado com as restantes variáveis sociodemográficas (modelo 1, quadro 4.1), justiça distributiva (modelo 2, quadro 4.1), o bem-estar psicológico (modelo 4, quadro 4.1) e as componentes da dignidade no local de trabalho (tanto ao analisar as componentes em separado - modelo 6, 7 e 8, quadro 4.2 -, como em conjunto – modelo 9, quadro 4.2). No domínio do significado, a variável grupo étnico, no modelo 1, 2 e 3, do quadro 4.3, apresenta ter um impacto negativo quando analisada com as restantes variáveis sociodemográficas, e quando analisada juntamente com a justiça distributiva e procedimental. Demonstrando que o contexto cultural do indivíduo influencia a perceção do significado do trabalho.

Em geral, os resultados revelam que o contexto social e os valores de cada indivíduo também impactam o modo de como percebem a dignidade no local de trabalho, o bem-estar psicológico e as duas dimensões de justiça organizacional aqui abordadas.

4.2. Mediação da Justiça Distributiva e o *Engagement* através do Bem-estar Psicológico

De modo a testar a hipótese “o bem-estar medeia positivamente a relação entre a justiça distributiva e o *engagement* (H1a)”, foram realizadas diversas regressões lineares múltiplas. Inicialmente procurou-se compreender se a justiça distributiva estaria relacionada com a dedicação no trabalho e o significado do trabalho.

A partir do quadro 4.1, modelo 2, verificou-se que a justiça distributiva ($\beta = 0,253$, sig. = 0,002) tem uma relação significativa positiva com a dedicação. Este valor mostra que as percepções de justiça na distribuição de benefícios/resultados estão fortemente associadas a uma maior dedicação dos trabalhadores, ou seja, quando os indivíduos sentem que são recompensados de forma justa, tendem a investir mais no seu trabalho. Através do quadro 4.3, modelo 2, compreende-se que a justiça distributiva ($\beta=0,529$, sig < 0,001) se relaciona positiva e significativamente com o significado do trabalho.

Posteriormente, procurou-se compreender se o bem-estar psicológico e a justiça distributiva apresentavam uma relação significativa. A partir do anexo M, modelo 2, compreende-se que a justiça distributiva, apresenta uma relação significativa positiva de 0,384 (sig < 0,001) com o bem-estar psicológico. Assim, a justiça distributiva impactua o bem-estar psicológico.

De seguida procurou-se compreender se o bem-estar psicológico estaria relacionado com as duas dimensões do *engagement* (a dedicação e o significado). Para a variável dedicação no trabalho, o bem-estar psicológico (modelo 4, quadro 4.1) apresenta uma relação positiva e significativa ($\beta = 0,381$, sig < 0,001). Quanto ao significado do trabalho, o bem-estar psicológico (modelo 4, quadro 4.3) tem uma relação positiva e significativa ($\beta = 0,553$, sig < 0,001). Neste sentido, compreende-se que o bem-estar psicológico se encontra relacionado com a dedicação e o significado.

Por fim, procurou-se compreender de que modo a justiça distributiva e o bem-estar psicológico influenciam o *engagement*. No âmbito da dedicação no trabalho, através do modelo 5, quadro 4.1, é possível compreender que a justiça distributiva perde significância relativamente ao bem-estar psicológico ($\beta = 0,330$, sig < 0,001). Assim, o bem-estar psicológico medeia a relação entre a justiça distributiva e a dedicação no trabalho, pois o impacto direto da justiça distributiva na dedicação torna-se insignificante quando a variável, bem-estar psicológico, é considerada.

No âmbito do significado do trabalho, modelo 5, quadro 4.3, tanto a variável independente, justiça distributiva ($\beta = 0,374$; sig < 0,001), como a variável bem-estar psicológico ($\beta = 0,402$; sig < 0,001), apresentam uma relação significativa positiva com o significado do trabalho. Como o bem-estar psicológico tem um coeficiente superior ($\beta = 0,402$) em relação à justiça distributiva ($\beta = 0,374$) no impacto sobre o significado do trabalho, então o bem-estar psicológico medeia parcialmente a relação entre a justiça distributiva e o significado do trabalho. Assim, conclui-se que o bem-estar medeia positivamente a relação entre a justiça distributiva e o *engagement*.

4.3. Mediação da Justiça Procedimental e o *Engagement* através do Bem-estar Psicológico

Com o objetivo de testar a hipótese “o bem-estar medeia positivamente a relação entre a justiça procedimental e o *engagement* (H1b)”, considerou-se como variável independente a justiça procedimental.

Inicialmente procurou-se compreender se a justiça procedimental estaria relacionada com as duas componentes do *engagement* (dedicação e significado). Apesar da figura 4.1. demonstrar que não existe correlação entre a dedicação e a justiça procedimental, procedeu-se à realização de uma regressão linear múltipla para validar se existiria uma relação entre as variáveis. Através do modelo 3 (quadro 4.1), compreende-se que a justiça procedimental, não se mostrou significativa para a variação da dedicação. Já no modelo 3 (quadro 4.3), a justiça procedimental ($\beta = 0,382$, sig < 0,001) demonstra-se fundamental para explicar o significado do trabalho.

Posteriormente, procurou-se compreender se a variável justiça procedimental estaria relacionada com o bem-estar psicológico. A partir do modelo 3 (anexo M), compreende-se que a justiça procedimental não tem impacto significativo no bem-estar psicológico. Tendo em consideração que um dos pressupostos da mediação exige que a variável independente apresente uma relação com o mediador, então, neste caso, podemos concluir que o bem-estar psicológico não medeia a relação entre justiça procedimental e o *engagement*.

No entanto, a título exploratório, procurou-se compreender se o significado no trabalho seria afetado tanto pela justiça procedimental como pelo bem-estar psicológico. Através do modelo 6, do quadro 4.3, é possível compreender que a justiça procedimental ($\beta = 0,300$; sig < 0,001), em conjunto com o bem-estar psicológico ($\beta = 0,503$; sig < 0,001), apresentam uma relação significativa positiva com o significado do trabalho. Apesar da justiça procedimental não se relacionar diretamente com o bem-estar psicológico, as duas variáveis em conjunto possuem relações significativas com o significado do trabalho.

Conclui-se, então, que o bem-estar não medeia a relação entre a justiça procedimental e o *engagement*.

4.4. Mediação da Justiça Distributiva e o *Engagement* através da Dignidade no local de trabalho

Com o objetivo de validar a hipótese “a perceção de dignidade medeia positivamente a relação entre a justiça distributiva e o *engagement* (H2a)”, realizaram-se novas regressões lineares considerando a justiça distributiva como variável independente. Anteriormente, verificou-se

que a justiça distributiva se encontra relacionada com as variáveis que compõe o *engagement*. Tendo sido necessário analisar a relação entre as variáveis que compõem a dignidade (reconhecimento, tratamento respeitoso e indignidade) e a justiça distributiva.

No que diz respeito à relação entre o reconhecimento e a justiça distributiva (modelo 2, anexo N), verifica-se uma relação positiva e significativa ($\beta = 0,576$; $\text{sig} < 0,001$). No que se refere ao tratamento respeitoso, este relaciona-se positiva e significativamente com a justiça distributiva ($\beta = 0,513$, $\text{sig} < 0,001$) (modelo 5, anexo N). Relativamente à indignidade, a justiça distributiva (modelo 8, anexo N), apresentou uma relação significativa negativa ($\beta = - 0,294$; $\text{sig} < 0,001$).

Em seguida, procurou-se compreender se as variáveis que compõem a dignidade estão associadas ao *engagement*. Através do quadro 4.2, compreende-se que as três variáveis, estão relacionadas com a dedicação no trabalho. No modelo 6, por cada unidade de reconhecimento, a dedicação no trabalho aumenta 0,204 unidades ($\text{sig} = 0,017$). No modelo 7, por cada unidade de tratamento respeitoso, a dedicação no trabalho aumenta 0,311 unidades ($\text{sig} < 0,001$). No modelo 8, por cada unidade de indignidade, a dedicação do trabalho diminui 0,239 unidades ($\text{sig} = 0,005$). Ao juntar as variáveis que compõe a dignidade (modelo 9, quadro 4.2), apenas o tratamento respeitoso ($\beta = 0,258$, $\text{sig} = 0,018$) manteve uma relação significativa e positiva com a dedicação.

Quanto à relação das variáveis da dignidade com o significado do trabalho, compreende-se que por cada unidade de reconhecimento, o significado do trabalho aumenta 0,625 unidades ($\text{sig} < 0,001$) (modelo 7, quadro 4.3); por cada unidade de tratamento respeitoso, o significado do trabalho aumenta 0,523 unidades ($\text{sig} < 0,001$) (modelo 8, quadro 4.4); e, por cada unidade de indignidade, o significado do trabalho diminui 0,498 unidades ($\text{sig} < 0,001$) (modelo 9, quadro 4.4). Quando todas as variáveis foram combinadas (modelo 10, quadro 4.4), o reconhecimento ($\beta = 0,430$, $\text{sig} < 0,001$) e a indignidade ($\beta = - 0,246$, $\text{sig} = 0,002$) mantiveram uma relação significativa com o significado do trabalho.

De seguida, testou-se a relação entre o *engagement*, a justiça distributiva e dignidade. No cenário da dedicação, através do modelo 10 (quadro 4.2), é possível compreender que as variáveis da dignidade e a justiça distributiva, não se demonstram relevantes na explicação da dedicação no trabalho. Consequentemente, conclui-se que não há mediação, visto que o impacto dessas variáveis sobre a dedicação no trabalho não é relevante.

Em relação ao significado do trabalho, a partir do modelo 11 (quadro 4.4), compreende-se que a justiça distributiva ($\beta = 0,221$; $\text{sig} = 0,008$), o reconhecimento ($\beta = 0,332$; $\text{sig} < 0,001$) e a indignidade ($\beta = -0,247$; $\text{sig} = 0,001$) apresentam uma relação significativa com o significado

do trabalho. A presença das variáveis reconhecimento e indignidade demonstra que a relação entre a justiça distributiva e o significado do trabalho é parcialmente explicada pelas dimensões de dignidade. Contudo, a justiça distributiva mantém o impacto sobre o significado do trabalho. Assim, a percepção de dignidade medeia parcialmente a relação entre a justiça distributiva e o *engagement*, mais especificamente, a percepção de reconhecimento e indignidade medeiam parcialmente a relação entre a justiça distributiva e o significado do trabalho.

4.5. Mediação da Justiça Procedimental e o *Engagement* através da Dignidade no local de trabalho

De modo a validar a hipótese “a percepção de dignidade medeia positivamente a relação entre a justiça procedimental e o *engagement* (H2b)”, considerou-se como variável independente a justiça procedimental. Anteriormente, verificou-se que a justiça procedimental não está relacionada com a dedicação, no entanto, está relacionada com o significado do trabalho.

No anexo N, modelo 3, compreende-se que a justiça procedimental ($\beta = 0,516$; sig < 0,001) apresenta uma relação positiva com o reconhecimento. No modelo 6 (anexo N), a justiça procedimental ($\beta=0,428$; sig<0,001) apresenta uma relação positiva significativa com o tratamento respeitoso. No modelo 9 (anexo N), a justiça procedimental ($\beta = - 0,245$; sig = 0,004) apresenta uma relação negativa com a indignidade.

A relação entre a dignidade e o *engagement* foi analisada previamente, revelando que, das três variáveis que compõem a dignidade, apenas o tratamento respeitoso apresentou uma relação significativa positiva com a dedicação. E, apenas o reconhecimento e a indignidade mostraram uma relação significativa com o significado do trabalho.

Posteriormente, procurou-se compreender se o significado do trabalho seria afetado tanto pela justiça procedimental como pela dignidade no trabalho. No modelo 12 (quadro 4.4), apenas a variável indignidade ($\beta = - 0,247$, sig = 0,002) apresenta uma relação significativa negativa com o significado do trabalho, sendo que as restantes variáveis se revelam insignificantes na explicação do significado do trabalho. Como a justiça procedimental perdeu significância, então o efeito da justiça procedimental sobre o significado do trabalho é mediado pelas percepções de indignidade. Demonstrando que a indignidade medeia negativamente a relação entre a justiça procedimental e o significado do trabalho.

4.6. A relação da Dignidade no local de trabalho e do Bem-estar Psicológico face ao *engagement*

Nesta secção procura-se analisar a relação das variáveis independentes (justiça distributiva e justiça procedimental) e mediadoras (bem-estar psicológico e a dignidade) face às duas variáveis que compõem o *engagement* (dedicação e significado).

No modelo 11, quadro 4.2, verifica-se que o bem-estar psicológico ($\beta = 0,304$, sig < 0,001) tem uma relação positiva significativa com a dedicação no trabalho. Já as variáveis reconhecimento, tratamento respeitoso e indignidade não apresentam uma relação significativa com a dedicação no trabalho. Isto indica que o bem-estar psicológico tem mais impacto na dedicação do que a dignidade no trabalho. No que diz respeito à variável dependente significado do trabalho, pelo modelo 13, quadro 4.4, compreende-se que o bem-estar psicológico ($\beta = 0,327$, sig < 0,001), o reconhecimento ($\beta = 0,380$, sig < 0,001) e indignidade ($\beta = - 0,180$, sig = 0,014) têm uma relação significativa com o significado do trabalho. Neste modelo, o reconhecimento foi a variável com maior influência no significado do trabalho, devido ao valor do seu coeficiente.

Apenas se recorreu à variável independente “justiça distributiva”, para analisar a relação com o bem-estar psicológico e dignidade, face à dedicação. Através do modelo 12 (quadro 4.2) compreende-se que o bem-estar psicológico ($\beta = 0,290$, sig = 0,001) demonstra ser mais significante do que o reconhecimento, o tratamento respeitoso e a indignidade, que não se demonstram significantes. Por conseguinte, o bem-estar psicológico acrescenta valor à relação entre a justiça distributiva e a dedicação no trabalho, em detrimento das variáveis que compõem a dignidade no local de trabalho.

Em termos do significado do trabalho, recorreu-se às duas variáveis independentes “justiça distributiva” e “justiça procedimental”, mesmo que a última não tenha uma relação direta com o bem-estar psicológico, considera-se interessante compreender o seu comportamento ao adicionar as variáveis referentes à dignidade. Através do modelo 14, quadro 4.4, compreendemos que tanto o bem-estar psicológico ($\beta = 0,300$, sig < 0,001) como o reconhecimento ($\beta = 0,318$, sig < 0,001) e a indignidade ($\beta = - 0,186$, sig = 0,010) possuem uma relação significativa com o significado do trabalho, reduzindo a significância da variável justiça distributiva. Neste caso, o reconhecimento e a indignidade (em conjunto) parecem ter uma maior influência sobre o significado do trabalho do que o bem-estar psicológico, dado os seus coeficientes. Ou seja, no contexto do significado do trabalho, o reconhecimento e a ausência de

indignidade, em conjunto, podem ter mais impacto do que o bem-estar psicológico, embora este também seja relevante.

Através do modelo 15, quadro 4.4, compreende-se que tanto o bem-estar psicológico ($\beta = 0,331$, sig < 0,001), como o reconhecimento ($\beta = 0,348$, sig < 0,001) e a indignidade ($\beta = -0,180$, sig = 0,014) possuem uma relação significativa com o significado do trabalho, reduzindo a significância da variável justiça procedimental. Revelando que a percepção de dignidade no trabalho (através do reconhecimento e indignidade), juntamente com o bem-estar psicológico, têm um papel mais relevante na explicação do significado do trabalho do que a justiça procedimental. Além disso, as percepções de dignidade no local de trabalho, têm mais influência no significado do bem-estar psicológico isoladamente. Assim, o bem-estar psicológico acrescenta valor, mas não tanto quanto as variáveis associadas à dignidade (reconhecimento e indignidade).

4.7. Síntese

Em suma, através da figura 4.2., compreende-se que no contexto da dedicação no trabalho, o bem-estar psicológico é mais significativo do que as variáveis da dignidade. O que revela que o bem-estar psicológico tem mais impacto na relação entre a justiça distributiva e a dedicação no trabalho, do que a dignidade.

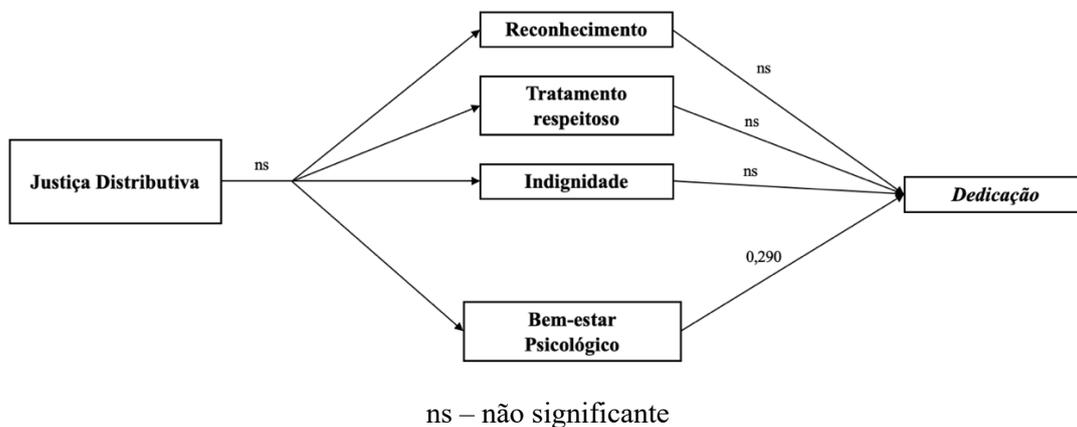


Figura 4.2- Representação gráfica da mediação da dignidade no local de trabalho e o bem-estar psicológico face à justiça distributiva e à dedicação.

Além disso, compreendeu-se também que tanto o bem-estar psicológico quanto a percepção de dignidade, principalmente o reconhecimento e a indignidade, apresentam uma relação significativa com o significado do trabalho, reduzindo a importância da variável justiça distributiva (figura 4.3), verificando-se o mesmo efeito com a justiça procedimental (figura 4.4). O reconhecimento e a ausência de indignidade mostraram ter maior influência sobre o significado do trabalho do que o bem-estar psicológico, destacando o papel central das percepções de dignidade no local de trabalho na explicação do significado do trabalho para os indivíduos.

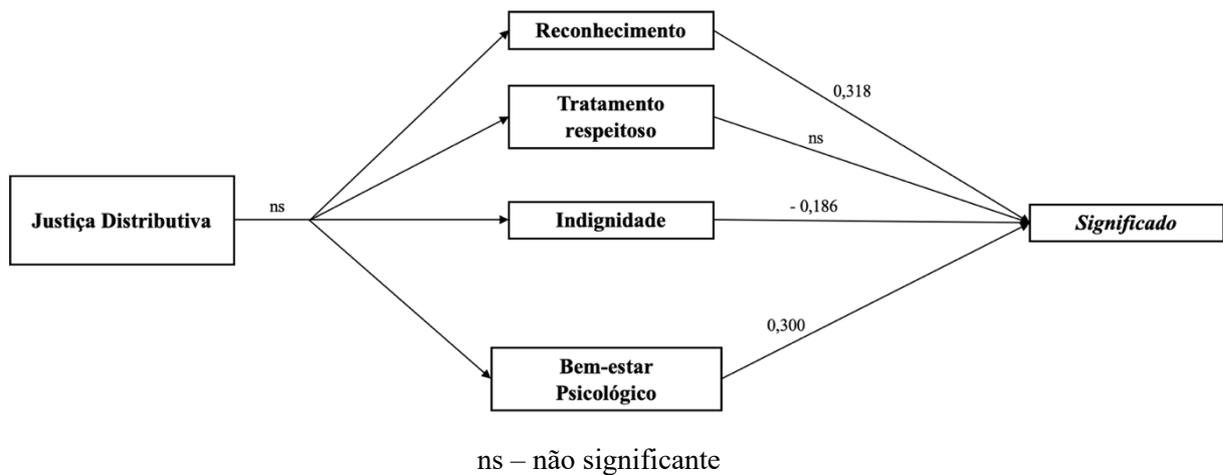


Figura 4.3 - Representação gráfica da mediação da dignidade no local de trabalho e o bem-estar psicológico face à justiça distributiva e ao significado.

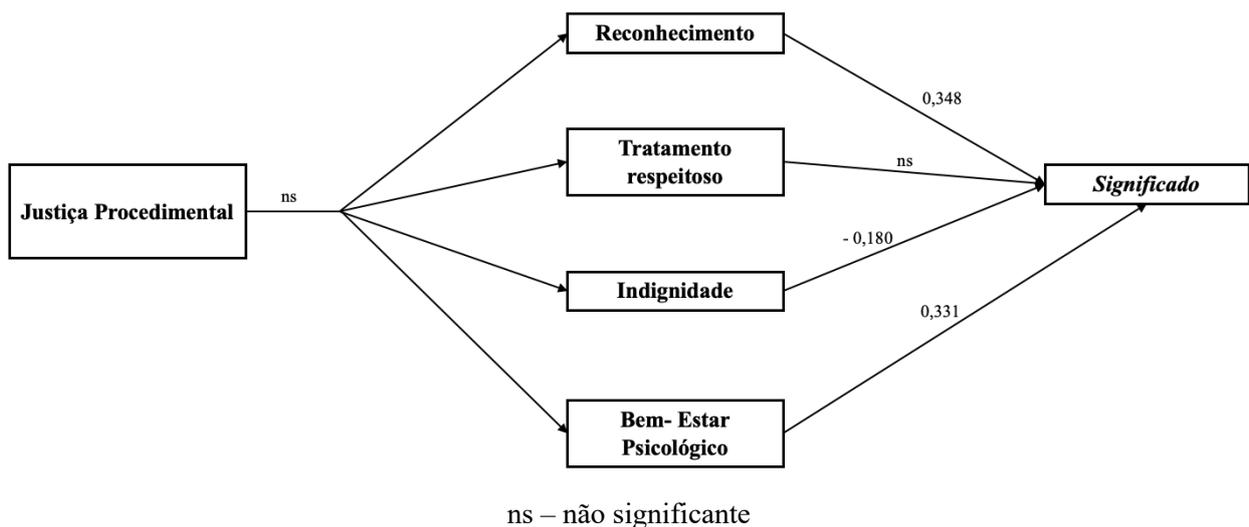


Figura 4.4 - Representação gráfica da mediação da dignidade no local de trabalho e o bem-estar psicológico face à justiça distributiva e ao significado.

Capítulo 5

Discussão

Os resultados da presente investigação fornecem uma compreensão sobre os efeitos do bem-estar psicológico e as percepções de dignidade do local de trabalho nas relações entre a justiça distributiva, a justiça procedimental e o *engagement* na amostra estudada.

5.1. Justiça organizacional e o *engagement*

A justiça distributiva apresentou ter um impacto positivo no *engagement*, demonstrando que quando os trabalhadores percebem que os benefícios/resultados são justos em relação ao seu esforço, tendem a apresentar maiores níveis de *engagement* (Cropanzano & Ambrose, 2001). A percepção de justiça distributiva para os trabalhadores é adquirida através da comparação entre as suas contribuições e recompensas com as dos colegas (Rupp et al., 2017). Por conseguinte, é essencial que a organização seja transparente nas normas que utiliza para a distribuição dos benefícios/resultados, distanciando os indivíduos das comparações.

A relação entre a justiça procedimental e o significado do trabalho revelou que a percepção de que os procedimentos são justos, consistentes e transparentes, aumenta a disposição dos trabalhadores para se envolverem na organização (Colquitt et al., 2001), uma vez que oferece a possibilidade dos funcionários participarem nos processos da organização, através da partilha dos seus pontos de vista ou necessidades individuais (Sousa & Vala, 1999). A Teoria da Troca Social refere que as trocas que ocorrem entre os trabalhadores e a organização levam ao desenvolvimento de diferentes expectativas (Virtanen e Elovainio, 2018), devido à oportunidade dos indivíduos serem ouvidos e terem acesso às informações que levam a determinadas decisões, promovendo a sensação de controlo (Greenberg, 1987; Lind & Tyler, 1988; Colquitt et al., 2001; Cropanzano & Ambrose, 2001; Cropanzano & Mitchell, 2005; Virtanen e Elovainio, 2018).

No entanto, a justiça procedimental não teve impacto na dedicação do trabalhador, podendo este resultado estar condicionado pelo facto da justiça nos processos garantir a igualdade de oportunidades (Virtanen & Elovainio, 2018; Folger, 1994; Kang & Sung, 2019), não transmitindo ao indivíduo uma mensagem pessoal sobre o porquê do seu desempenho ser necessário e essencial para o bom funcionamento da equipa e/ou organização. Todavia, quando os trabalhadores percebem que a organização os trata de maneira justa, a nível de resultados

e processos, tendem a sentir maiores níveis de *engagement* no local de trabalho (Greenberg, 1987; Cropanzano & Mitchell, 2005; Lambert et al., 2023).

5.2. Bem-estar psicológico, justiça organizacional e *engagement*

De acordo com a presente investigação, o bem-estar psicológico medeia parcialmente a relação entre a justiça distributiva e a dedicação no trabalho. Quando as recompensas são percebidas como justas, leva a que os trabalhadores mantenham uma imagem positiva de si mesmos e se sintam valorizados pela organização (Cropanzano & Ambrose, 2001). Os indivíduos ao perceberem a organização como sendo justa, tendem a aumentar o esforço no trabalho (Subramanian et al., 2022). Colquitt et al. (2001) mostram que a percepção de justiça distributiva está diretamente relacionada à satisfação no trabalho, uma vez que reforça a ideia de que o esforço e a competência são devidamente recompensados. Além disso, o bem-estar psicológico medeia a percepção de justiça distributiva ao influenciar a forma de como os trabalhadores avaliam a equidade dos resultados que recebem da organização (Garg et al., 2014). Segundo Colquitt et al. (2001) e Garg et al. (2014), os trabalhadores com níveis elevados de bem-estar avaliam de forma mais positiva a justiça distributiva, pois o seu estado emocional favorece a interpretação da distribuição dos recursos (Colquitt et al., 2001; Garg et al., 2014).

Adicionalmente, de acordo com os resultados do presente estudo, quando os indivíduos percebem que a distribuição é justa, atribuem mais significado às suas funções. O modo de como os trabalhadores atribuem significado ao seu trabalho é influenciado pela percepção dos indivíduos sobre a equidade na distribuição dos recursos, recompensas e oportunidades (Colquitt et al., 2001). O bem-estar, enquanto mediador parcial da relação da justiça distributiva e do significado do trabalho, cria as condições necessárias para que os trabalhadores sintam e percecionem um maior propósito nas suas funções (Bakker & Demerouti, 2008; Guest, 2017), aumentando os níveis do significado do trabalho, uma vez que se sentem satisfeitos com as suas funções e contribuições (Kahn, 1990; Seligman, 2011; Sim et al., 2023; Kamil et al., 2024).

No âmbito da justiça procedimental e do bem-estar, apesar de não se ter verificado uma mediação, estes dois fatores revelaram ter influencia no significado do trabalho. O presente estudo revelou que apesar dos processos justos e equitativos serem fundamentais para o *engagement*, estes não o promovem necessariamente. Neste sentido, é necessário que a justiça procedimental seja complementada pelo bem-estar psicológico para aumentar o significado do trabalho para o indivíduo. Quando os processos são percebidos como justos, os indivíduos sentem-se mais seguros e valorizados, o que promove um ambiente de confiança e uma resposta

positiva às incertezas do ambiente laboral (Colquitt et al., 2001). A justiça procedimental desempenha um papel crucial ao oferecer aos trabalhadores uma sensação de controlo sobre os resultados, mesmo que sejam desfavoráveis (Greenberg, 1987; Lind & Tyler, 1988; Colquitt et al., 2001; Cropanzano & Ambrose, 2001). Simultaneamente, os indivíduos com elevados níveis de bem-estar psicológico interpretam os procedimentos organizacionais de maneira mais positiva e justa (Garg et al., 2014; Mishra & Venkatesan, 2023). O bem-estar aumenta a resiliência (Mishra & Venkatesan, 2023) e o otimismo, o que facilita a aceitação de decisões, mesmo quando os resultados não são os esperados (Changaranchola & Samantara, 2024).

5.3. Dignidade, justiça organizacional e *engagement*

O estudo demonstra que a justiça distributiva e procedimental se encontram relacionadas com a dignidade no local de trabalho. A presente investigação revelou que a distribuição dos benefícios/resultados possuem um papel chave na conquista da dignidade, uma vez que o rendimento salarial pode servir como um marcador de dignidade interpessoal, organizacional e social (Bolton, 2007; Thomas & Lucas, 2019). Ou seja, a perceção de que a distribuição dos benefícios é injusta pode levar a que os colegas e chefias assumam práticas indignas perante o indivíduo, devido a questões de *status*.

Por outro lado, no que concerne à relação entre a dignidade e justiça procedimental, esta última permite que o indivíduo perceçione se é valorizado e respeitado, estando de acordo com o *Group Value Model* (He et al., 2014). A valorização de cada membro do grupo engloba as suas qualidades, habilidades e capacidades, concedendo-lhes a perceção de dignidade conquistada (Gibson et al., 2023; Lucas, 2015; Tiwari & Sharma, 2019), revelando que através das diferentes interpretações e contextos, haverá indivíduos que possuem mais dignidade do que outros (Gibson et al., 2023; Lucas, 2015; Tiwari & Sharma, 2019). Neste sentido, as organizações devem considerar que no local de trabalho, os sujeitos têm a oportunidade de construir a sua autoestima através do desenvolvimento das suas competências, ainda assim, também podem questionar a sua capacidade após serem ridicularizados pelos colegas ou chefias (Lucas, 2017; Lucas et al., 2017).

Isto revela que o valor da dignidade não deve ser negligenciado, visto que as suas componentes influenciam o *engagement* (Shuck et al., 2017). O tratamento respeitoso apresentou-se como a única componente da dignidade a ter impacto na dedicação do trabalhador. Respeitar os trabalhadores como indivíduos, simultaneamente, que se respeita o seu estatuto laboral, promove um maior compromisso com as suas funções (Melhem & Qudan, 2014). O reconhecimento e a indignidade revelaram-se fatores fundamentais a ter em

consideração, no âmbito do significado do trabalho para o indivíduo. Os trabalhadores recorrem aos grupos e chefias, de acordo com o *Group Value Model*, para obterem informação sobre o seu valor (Smith et al., 1998), procurando indiretamente reconhecimento. Já o tratamento indigno, diminui a motivação para o trabalhador contribuir ativamente para a organização, visto que, de acordo com os resultados do presente estudo, a indignidade reduz o significado do trabalho para o sujeito.

A análise da relação entre a dignidade e a justiça organizacional face ao *engagement*, levou à compreensão de que a perceção de dignidade medeia parcialmente a relação entre a justiça distributiva e o *engagement*. O reconhecimento e a indignidade, tal como, a justiça distributiva são fundamentais para os indivíduos atribuírem significado às suas funções. A dignidade apresenta-se associada à valorização das contribuições individuais e ao reconhecimento do valor intrínseco de cada trabalhador, tal como referido por Lucas (2017). Acrescenta-se que as práticas que violam a dignidade, como desrespeito ou discriminação, medeiam parcialmente a perceção de que a distribuição de recompensas e benefícios é injusta e desequilibrada (Sayer, 2007).

A indignidade demonstrou também ter uma forte influência no âmbito do significado do trabalho, quando analisada com a justiça procedimental e as restantes variáveis da dignidade, revelando que as percepções do significado do trabalho são fortemente afetadas pelo modo de como os trabalhadores percecionam que estão a ser desrespeitados ou humilhados. Neste sentido, a indignidade medeia negativamente a relação entre a justiça procedimental e o *engagement*. Assim, as organizações que adotam práticas justas e equitativas, promovem um ambiente onde os trabalhadores se sentem respeitados e valorizados, aumentando o *engagement* (Folger, 1994; Blader & Tyler, 2009; Virtanen & Elovainio, 2018), sendo, igualmente, importante que o comportamento dos colegas e das chefias tenha na sua génese o respeito, visto que este influencia a experiência de dignidade no local de trabalho (Tiwari & Sharma, 2019), que, tal como referido, medeia a relação entre a justiça procedimental e o significado do trabalho.

5.4. Dignidade e o bem-estar, a sua influência na justiça organizacional e *engagement*

No que diz respeito à pergunta de partida do presente estudo “Em que medida a dignidade no local de trabalho apresenta um valor acrescentado na explicação do bem-estar psicológico face ao *engagement*?”, conclui-se que para a variável dedicação, o bem-estar psicológico tem um impacto positivo significativo na mesma, enquanto as variáveis relacionadas com a dignidade

(reconhecimento, tratamento respeitoso e indignidade) não se demonstraram significativas, quando a justiça distributiva é considerada a variável independente (figura 5.1).

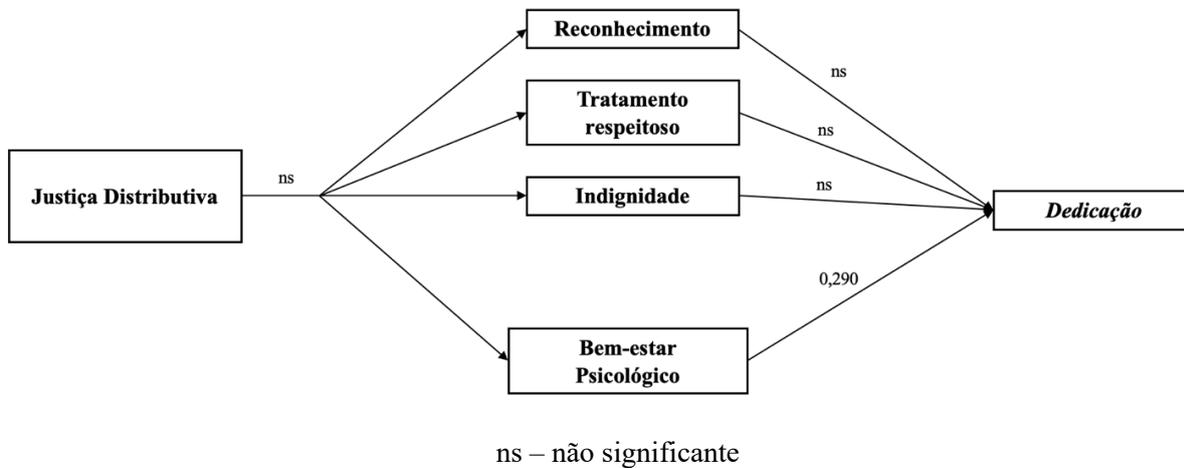


Figura 5.1- Representação gráfica da mediação da dignidade no local de trabalho e o bem-estar psicológico face à justiça distributiva e à dedicação.

No contexto da dedicação no trabalho, o bem-estar psicológico revela-se mais impactante do que as perceções de dignidade e a justiça distributiva. De acordo com Schaufeli et al. (2019), a dedicação refere-se à forma de como os indivíduos se envolvem no trabalho e percecionam os desafios e os sentimentos de entusiasmo, inspiração e orgulho. O bem-estar psicológico fornece apoio na perceção destes sentimentos, visto que afeta o modo de como os trabalhadores percecionam e vivenciam as situações do quotidiano, tornando-os mais resilientes a nível da resolução de problemas (Mishra & Venkatesan, 2023). Adicionalmente, o bem-estar psicológico é um preditor do desempenho no trabalho, logo, trabalhadores com níveis positivos de bem-estar psicológico tendem a sentir-se mais motivados, resilientes e confiantes para enfrentar desafios, tornando-os mais capazes de se dedicarem às suas funções (De Neve et al., 2013; Ryan & Deci, 2001; Wright & Cropanzano, 2004). De acordo com De Neve et al. (2013), quando as organizações promovem o bem-estar dos trabalhadores, recebem em troca um maior envolvimento e comprometimento, impactando positivamente a organização a nível financeiro.

Esta relação entre o bem-estar psicológico e a dedicação no trabalho, revela implicações relevantes para a Gestão de Recursos Humanos, demonstrando ser fundamental promover o bem-estar psicológico, através do investimento em programas e práticas direcionadas especificamente para este tema, de modo a aumentar a dedicação dos trabalhadores (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2021).

No âmbito do significado do trabalho, a justiça distributiva e a justiça procedimental perderam significância ao adicionar o reconhecimento, a indignidade e o bem-estar psicológico (figura 5.2), que demonstraram ter um impacto no significado do trabalho. Isto revela que quando um trabalhador sente que é reconhecido e tratado de maneira digna, o significado do seu trabalho aumenta, independentemente das percepções de justiça organizacional. Porém, é importante sinalizar que a indignidade aparece como uma variável com efeito negativo sobre o significado do trabalho.

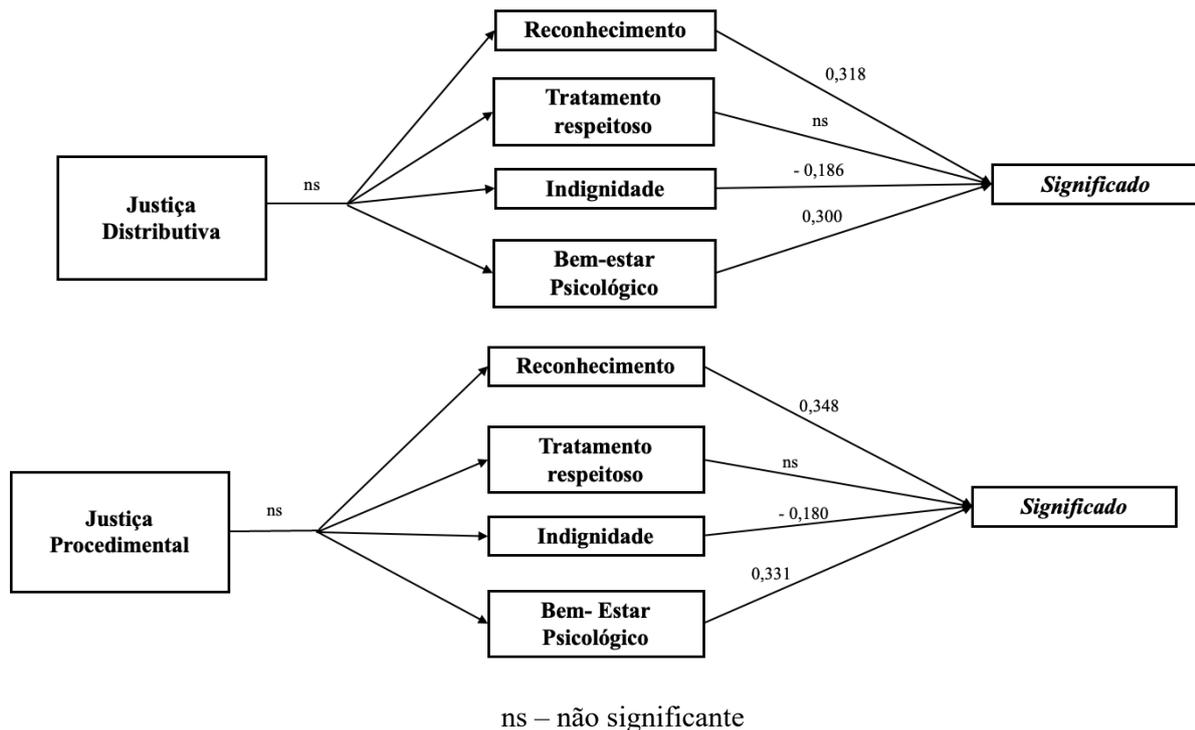


Figura 5.2 - Representação gráfica da mediação da dignidade no local de trabalho e o bem-estar psicológico face à justiça organizacional e ao significado.

Segundo Geldenhuys & Venter (2014), o significado do trabalho é definido como o grau em que o trabalhador vivencia o trabalho como algo que é significativo, valioso e benéfico. A própria relação entre o trabalhador e a organização pressupõe que exista um certo grau de significado no local de trabalho (Geldenhuys & Venter, 2014). Se o trabalho não apresentar significado para o indivíduo, este servirá apenas para garantir a sobrevivência ou para fornecer a possibilidade de lazer aos indivíduos, tornando-se apenas um meio para atingir um fim (Yeoman, 2014). No entanto, o trabalho deverá ser visto como um fim em si mesmo, onde o seu propósito é alcançar a autorrealização, que é conseguida por relações interdependentes e de cooperação, o que engloba o *self*, o outro, o próprio trabalho e a sociedade (Yeoman, 2014).

Neste sentido, o significado do trabalho está dependente da experiência do indivíduo dentro do meio interdependente onde se encontra inserido e que permite o florescimento humano.

Deste modo, a indignidade, que se pode manifestar através do desrespeito ou tratamento injusto, prejudica a percepção de valor e propósito do próprio trabalho, mas também do indivíduo (Majumdar & Kumar, 2022). Especialmente, porque a dignidade pode ser interpretada como a capacidade do indivíduo fazer contribuições por meio da atividade laboral. Este significado de dignidade advém da visão de dignidade conquistada na qual as pessoas ganham um grau de dignidade proporcional às suas contribuições instrumentais. Essas contribuições estão intrinsecamente relacionadas ao significado do trabalho, uma vez que os indivíduos procuram encontrar a sua vocação, mas também perceberem que as suas funções criam valor (Lucas, 2017). Além disso, é necessário considerar que a dignidade tende a ser compreendida e vivenciada pela sua ausência e não pela sua presença (Bal, 2017; Thomas & Lucas, 2019; Mertz et al., 2023).

O reconhecimento, por sua vez, enquanto elemento de dignidade, envolve reconhecer e valorizar as contribuições, o talento e o valor inerente do trabalhador (Hicks, 2011). O reconhecimento fornece um *feedback* subjetivo aos trabalhadores, ajudando-os a compreender o impacto e a importância do seu trabalho (Saks, 2006). Este é um aspeto essencial para tratar as pessoas com dignidade no local de trabalho. De acordo com Saks (2006), quando os trabalhadores são reconhecidos pelo seu trabalho, o seu sentido de significado no trabalho aumenta.

Além disso, o reconhecimento afirma a identidade e o valor do indivíduo dentro da organização, melhorando o significado percebido do trabalho. De acordo com a Teoria da Identidade Social, o autoconceito e a autoestima dos indivíduos são influenciados pela adesão aos grupos sociais (Haslam, 2004; Thomas & Lucas, 2019). No ambiente laboral, a função, a organização e a posição social no grupo fazem parte da própria identidade dos trabalhadores, influenciando diretamente a sua experiência. A própria identidade social do indivíduo como, por exemplo, o grupo étnico ou o género, tem impacto na percepção de dignidade do trabalhador (Lucas, 2017; Thomas & Lucas, 2019), como revelado nos resultados da presente investigação. O *group value model*, incorpora a identidade social, onde os trabalhadores recorrem aos grupos como fonte de informação sobre a sua autoestima (Smith et al., 1998). A desvalorização da identidade ocupacional ou social do indivíduo dentro do grupo, poderá tornar os indivíduos alvos de desigualdades sensíveis que negam a sua dignidade (Thomas & Lucas, 2019). Este alinhamento entre a identidade pessoal e o papel profissional contribui para um sentimento de autenticidade e envolvimento (Kahn, 1990).

Deste modo, é necessário um maior reconhecimento do trabalho enquanto processo de socialização, uma vez que se trata de um processo expressivo e formativo da identidade individual e de um sentido de dignidade pessoal (Islam, 2013). Assim, a criação de um local de trabalho humano significa reconhecer que os ambientes de trabalho são locais onde os indivíduos constroem as suas identidades e criam as suas histórias de vida num contexto social (Lucas, 2015). A dignidade no local de trabalho cria um ambiente onde os indivíduos se sentem seguros, respeitados e apoiados (Lucas, 2017; Sayer, 2007).

O presente estudo revela que a dignidade e o bem-estar psicológico apresentam comportamentos diferentes, para as duas variáveis que compõem o *engagement*. Ambas as relações são influenciadas por fatores contextuais, contudo, a relação entre a dignidade e o significado demonstrou estar dependente das práticas sociais e organizacionais (Haarjärvi & Laari-Salmela, 2022). Neste sentido, poderá ser relevante que as organizações adotem uma perspetiva sistémica, obtendo uma compreensão mais holística e integrada da dinâmica organizacional e das necessidades individuais dos trabalhadores. Segundo Bronfenbrenner (1977), o modelo sistémico permite reconhecer que os trabalhadores se encontram num sistema interdependente, não só a nível profissional, mas também pessoal e familiar. Griffin & Moorhead (2014) referem que esta abordagem permite que as organizações considerem não apenas os fatores internos, como as políticas de recursos humanos, mas também os fatores externos, como as circunstâncias pessoais dos trabalhadores e as pressões sociais e culturais. Assim, analisar o contexto do indivíduo revela-se fundamental quando se abordam temáticas relacionadas com a dignidade no local de trabalho e o bem-estar psicológico.

Capítulo 6

Conclusão

6.1. Limitações

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A amostra utilizada para este estudo apresenta um tamanho reduzido, o que poderá ter influenciado os resultados. Além disso, a maioria dos participantes entrou recentemente no seu atual local de trabalho, como foi possível compreender pelos dados demográficos. Neste sentido, podem estar ainda a ajustar-se às expectativas criadas durante o processo de recrutamento, e, também, a passar por uma fase inicial de entusiasmo com a organização. Ademais, devido à recente admissão no local de trabalho, os participantes poderão ainda não ter percebido nenhuma ameaça à dignidade.

Adicionalmente, considerando a sensibilidade do tema, é possível que os indivíduos não tenham sido sinceros nas suas respostas, mesmo assegurando a confidencialidade dos dados. Igualmente, o tamanho do questionário pode ter induzido os participantes a responderem automaticamente às questões, tornando as respostas pouco rigorosas. Acrescentando-se, a possibilidade de se verificarem termos no questionário que tornem difícil a compreensão de algumas questões. Ademais, a dignidade e o bem-estar psicológico são dimensões subjetivas, que dependem das vivências, valores e diferenças culturais dos indivíduos, limitando a compreensão dos mesmos através de abordagens quantitativas.

6.2. Estudos Futuros

A nível de estudos futuros, poderá ser interessante compreender a relação direta entre a dignidade no local de trabalho e o bem-estar psicológico; e de que modo estes dois construtos se relacionam e afetam a experiência dos trabalhadores.

6.3. Considerações Finais

A presente investigação revelou que o bem-estar psicológico é crucial para fortalecer a dedicação no trabalho, superando, as percepções de dignidade e de justiça distributiva. Através da criação de um ambiente que promova o bem-estar psicológico, as organizações aumentam a motivação e resiliência dos trabalhadores. Assim, torna-se fundamental investir em programas

e práticas que se foquem no bem-estar psicológico dos trabalhadores, fomentando uma força de trabalho mais dedicada e alinhada com os objetivos organizacionais.

A dignidade apresentou ter uma forte influencia no significado do trabalho, especificamente o reconhecimento e a indignidade. Revelando que quando os trabalhadores sentem que são respeitados e que as suas contribuições são valorizadas, percecionam propósito nas suas funções, independentemente das perceções de justiça organizacional. Contudo, a indignidade configura-se como um obstáculo, pois diminui o significado do trabalho ao afetar a autoestima e o sentimento de valorização dos trabalhadores. Deste modo, é fundamental que as organizações considerem que a perceção de dignidade é compreendida e vivenciada pela sua ausência e não pela sua presença (Bal, 2017; Thomas & Lucas, 2019; Mertz et al., 2023). Além disso, esta está dependente da avaliação individual do próprio valor como do reconhecimento desse valor pelos outros (Lucas, 2015; Thomas & Lucas, 2019), estando sujeita a normas culturais e sociais (Gibson et al., 2013; Tiwari & Sharma, 2019).

Neste sentido torna-se fundamental reconhecer que o local de trabalho permite que os indivíduos construam as suas identidades e criem as suas histórias num contexto social (Lucas, 2015). Ou seja, o trabalho deve ser visto como um processo de socialização e de construção da identidade, onde os colaboradores podem construir as suas histórias de vida de forma digna (Islam, 2013; Melé, 2013). Assim, criar um ambiente de trabalho humano implica reconhecer que o local de trabalho é, antes de tudo, um espaço de crescimento pessoal, valorização e respeito mútuo.

Referências

- Almeida, C. O. (2019). Ensaios: da amostra ao teorema do limite central. Um pouco dos fundamentos e uma aplicação prática. <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/1109183/1/Documento233-Clovis-merged.pdf>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bal, Matthijs (2017). Dignity in the workplace: New theoretical perspectives. Springer. https://www.matthijsbal.com/articles/Bal_2017_Dignity_FullBook.pdf
- Berg, Peter; Frost, Ann C. (2005). Dignity at work for low wage, low skill service workers. *Relations industrielles*, 60(4), 657-682. <http://dx.doi.org/10.7202/012339ar>
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the Group Engagement Model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445-464. <http://dx.doi.org/10.1037/a0013935>
- Bolton, S. C. (2007). *Dignity in and at work: Why it matters*. Palgrave Macmillan. https://www.researchgate.net/publication/272739900_'Dimensions_of_Dignity_at_Work'
- Bronfenbrenner, U. (1977). Toward an experimental ecology of human development. *American Psychologist*, 32(7), 513-531.
- Camgoz, Metin; Ekmekci, Tayfur; Karapinar, Bayhan; Guler, Kumbul (2016). Job insecurity and turnover intentions: Gender differences and the mediating role of work engagement. *Sex Roles*, 75, 583-598. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11199-016-0595-0>.
- Changaranchola, M. N., & Samantara, R. (2024). Organizational justice and organizational citizenship behavior: exploring the mediating role of psychological well-being at work. *Rajagiri Management Journal*, 18 (3), 233-250. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/RAMJ-07-2023-0199/full/pdf>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A.; Conlon, D. E.; Wesson, M. J.; Porter, C. O.; Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, Jason A.; Scott, Brent A.; Judge, Timothy A. & Shaw, John C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, pp. 110-127. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.09.001>
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. Em J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 119-151). Stanford University Press.
- Cropanzano, Russel & Mitchell, Marie (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.

- <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Cropanzano, R., Li, A., & Benson III, L. (2011). Peer justice and teamwork process. *Group & Organization Management*, 36(5), 567-596. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601111414561>
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of business research*, 63(12), 1349-1355. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- De Neve, J.-E., Diener, E., Tay, L., & Xuereb, C. (2013). The objective benefits of subjective well-being. Em J. Helliwell, R. Layard, & J. Sachs (Eds.), *World Happiness Report 2013*.
- Díaz-Gracia, Rosa Liliana; Barbaranelli, Claudio; Moreno Jiménez, Bernardo (2014) Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale. *Psicothema*, 26 (4), pp. 538-544. <http://dx.doi.org/10.7334/psicothema2014.110>
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1-31. http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6_9
- Farid, T.; Iqbal, S.; Ma, J.; Sandra, C.-G.; Khattak, A. & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1731. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Folger, R. (1994) Workplace justice and employee worth. *Social justice research*, 7, 225-240. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF02334832.pdf>
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 35(2), 108. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.35.2.108>
- Fraser, T. M. (1983). Human stress, work, and job satisfaction: A critical approach. International Labor Organisation, Geneva, ISBN 92-2-103042-3 ISSN 0078-3129.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.56.3.218>
- Garg, P., Rastogi, R., & Paul, H. (2014). Does perception of justice effect psychological well-being of employees?. *International Journal of Society Systems Science*, 6(3), 264-284. <http://dx.doi.org/10.1504/IJSSS.2014.065215>
- Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>
- Gibson, C.; Thomason, B.; Margolis, J.; Groves, K.; Gibson, S. & Franczak, J. (2023). Dignity inherent and earned: The experience of dignity at work. *Academy of Management Annals*, 17(1), 218-267. <http://dx.doi.org/10.5465/annals.2021.0059>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/257990>
- Greenberg, J. (2010). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3*. American Psychological Association, 271-327. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/12171-008>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (11th ed.). Cengage Learning. <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/bitstream/handle/123456789/11937/Contents.pdf>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

- Gupta, B., Sihag, P. & Pangtey, R. S. (2023) If I feel valued, I am committed to change: role of workplace dignity and perceived supervisor support. *International Journal of Organizational Analysis*. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-10-2022-3448>
- Haarjärvi, T., & Laari-Salmela, S. (2022). Examining the Role of Dignity in the Experience of Meaningfulness: a Process-Relational View on Meaningful Work. *Humanistic Management Journal*, 7, 417–440. <https://doi.org/10.1007/s41463-022-00133-5>
- Haslam, A. S. (2004). Psychology in organizations: The social identity approach. <https://doi.org/10.4135/9781446278819>
- He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of business ethics*, 122, 681-695. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1774-3>
- Hicks, D. (2011). Dignity: Its essential role in resolving conflict. Yale University Press.
- Houle, S. A.; Rich, B. L.; Comeau, C. A.; Blais, A.-R. & Morin, A. J. S. (2022), The job engagement scale: Development and validation of a short form in English and French. *Journal of Business and Psychology*, pp. 1-20.
- Huppert, F. A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137-164. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x>
- International Labour Organisation (1944) Declaration concerning the aims and purposes of the International Labour Organisation, (Philadelphia Declaration), International Labour Conference, Record of Proceedings, 26th Session, Philadelphia, (Montreal), pp. 621-623
- Islam, Gazi (2013) Recognizing employees: Reification, dignity and promoting care in management. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(2), 235-250. <http://dx.doi.org/10.1108/13527601311313490>
- Jang, Jeongyeon; Lee, Dae Woong; Kwon, Giheon (2021) "An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment." *International Journal of Public Administration*, 44(2), pp. 146-154. <http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/256287>
- Kamil, N. L. M., Beh, L. S., Lai, S. L., Rahman, N. H. A., & Ali, M. A. M. (2024). Fostering psychological well-being and igniting work motivation in employees: gender as moderator. *Psychological Thought*, 17(1), 179-199. <https://eprints.lse.ac.uk/123645/1/854-7186-1-PB.pdf>
- Kang, Minjeong; Sung, Minjung (2019). To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5-6), pp. 152-175. <http://dx.doi.org/10.1080/1062726X.2019.1680988>
- Kapoor, B. (2022). Leadership-Dignity Framework: The Role of Individualized Human Resource Management (HRM) Practices. *Indian Journal of Industrial Relations*, 57(4), pp. 557-571.
- Keyes, C. L. M. (2016). Why flourishing? How the five-dimensional model of well-being refines the understanding of positive mental health. *World Psychiatry*, 15(2), 112-113. <https://doi.org/10.1002/wps.20335>
- Lambert, E. G.; Solinas-Saunders, M.; Haynes; S. H.; May, D. C.; Keena, L. D.; Leone, M. & Buckner, Z. (2023). The association of organizational justice views and turnover intent among correctional staff. *Criminal Justice Studies*, 36(4), pp. 396-417. <https://doi.org/10.1080/1478601X.2023.2239994>

- Lin, C. C. (2015). Validation of the psychological well-being scale for use in Taiwan. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(5), 867-874. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2015.43.5.867>
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media. <http://dx.doi.org/10.2307/2073346>
- Linton, M. J., Dieppe, P., & Medina-Lara, A. (2016). Review of 99 self-report measures for assessing well-being in adults: Exploring dimensions of well-being and developments over time. *BMJ Open*, 6(7). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2015-010641>
- Lucas, K. (2015) Workplace dignity: Communicating inherent, earned, and remediated dignity. *Journal of Management Studies*, 52(5), 621-646. <https://doi.org/10.1111/joms.12133>
- Lucas, K. (2017) Workplace dignity, International encyclopedia of organizational communication, 4, 2549–2562. <http://dx.doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc222>
- Lucas, K.; Manikas, A. S.; Mattingly, E. S.; Crider, C. J. (2017). Engaging and misbehaving: How dignity affects employee work behaviors. *Organization Studies*, 38(11), 1505-1527. <https://doi.org/10.1177/0170840616677634>
- Majumdar, A., & Kumar, S. (2022). Organizational justice and employee well-being in India: Through a psychological lens. *Business Perspectives and Research*, <http://dx.doi.org/10.1177/22785337221077396>.
- Melé, Domènec (2013) “Human quality treatment”: Five organizational levels. *Journal of Business Ethics*, 120, 457- 471. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1999-1>
- Melhem, Y. S., & Al Qudah, M. F. (2019). Work Engagement: Trust and Respect to Engage your People. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(17), 1–13. <https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i17/144033>
- Mertz, B. A.; Locander, J. A.; Brown, B. W.; Locander, W. B. (2023). Dignity in the workplace: a frontline service employee perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1-16.
- Mishra, H., & Venkatesan, M. (2023). Psychological well-being of employees, its precedents and outcomes: A literature review and proposed framework. *Management and Labour Studies*, 48(1), 7-41.
- Na'imah, T., Tjahjono, H. K., & Madjid, A. (2023). Workplace Well-Being: The Roles of Perceived Organizational Support, Organizational Justice and Workplace Spirituality. *Quality-Access to Success*, 24(193). 10.47750/QAS/24.193.29
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021). Contributo Científico OPP – O Bem-Estar Organizacional. Lisboa. Disponível para consulta em: https://recursos.ordemdospsicologos.pt/files/artigos/contributo_cientifico_opp_a_importancia_do_bem_estar_organizacional.pdf
- Parlamento Europeu (2000) Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*. Disponível para consulta em: https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_pt.pdf
- Pirson, M. (2019). A humanistic perspective for management theory: Protecting dignity and promoting well-being. *Journal of Business Ethics*, 159, 39-57. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-017-3755-4>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.5.879>

- Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P. & Shao, R. (2017). A critical analysis of the conceptualization and measurement of organizational justice: Is it time for reassessment? *The Academy of Management Annals*, 11(2), 919–959. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/annals.2014.0051>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://static1.squarespace.com/static/5c96d4ec0cf57d91390bd370/t/5cae46c1ec212dac4006d7d4/1554925256116/SDTandintmotive+%281%29.pdf>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sayer, A. (2007). Dignity at work: Broadening the agenda. *Organization*, 14(4), 565-581. <http://dx.doi.org/10.1177/1350508407078053>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An Ultra-Short Measure for Work Engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Shuck, B.; Adelson, J. & Reio, T. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, 56 (6), pp. 953–977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
- Sim, J. Y. Y., Mustamil, N. M., & Wider, W. (2023). Psychosocial Working Conditions and Work Engagement: The Mediating Role of Psychological Well-Being. *FWU Journal of Social Sciences*, 17(4), 1-20. <http://doi.org/10.51709/19951272/Winter2023/1>
- Smith, H. J.; Tyler, T. R.; Huo, Y. J.; Ortiz, D. J. & Lind, E. A. (1998). The self-relevant implications of the group-value model: Group membership, self-worth, and treatment quality. *Journal of experimental social psychology*, 34(5), 470-493. <https://doi.org/10.1006/jesp.1998.1360>
- Sousa, F. H. & Vala, Jorge (1999). Justiça nas organizações: O modelo valor grupo e as orientações comportamentais face à mudança. *Psicologia*, XIII (1-2), 25-52. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v13i1/2.558>
- Subramanian, R. B., Srikanth, P. B., & Thakur, M. (2022). Influence of distributive justice on organizational citizenship behaviors: The mediating role of gratitude. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.974405> <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.974405/full>
- Thomas, B. & Lucas, K. (2019). Development and validation of the workplace dignity scale. *Group & Organization Management*, 44(1), pp. 72-111. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601118807784>
- Tiwari, A. & Sharma, R. R. (2019). Dignity at the Workplace: Evolution of the Construct and Development of Workplace Dignity Scale, *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02581>

- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). *A relational model of authority in groups*. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25, 115-191. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60283-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60283-X)
- Valikhani, S., Abbasian, A., & Ghanbari, S. (2023). Explaining Perceived Organizational Support based on Human Dignity Management and Employee Organizational Loyalty. *International Journal of Advanced Management and Accounting*, 1(4), 0-28. http://ijamac.com/files/site1/user_files_298612/abbasian-A-10-45-1-f01fbc6.pdf
- Virtanen, M., & Elovainio, M. (2018). Justice at the workplace: A review. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 27(2), 306-315. <https://doi.org/10.1017/S0963180117000639>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>
- Yean, T. ., & Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: a conceptual discussion. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>
- Yeoman, R. (2013). Conceptualising Meaningful Work as a Fundamental Human Need. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 235–251. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1894-9>
- Zawadzki, M. (2018) Dignity in the workplace. The perspective of humanistic management. *Central European Management Journal*, 26(1), pp. 171-188. <http://dx.doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.224>

Anexos

Anexo A - Questionário aplicado aos participantes⁵

Olá!

Espero que esteja a ter um dia excelente!

O meu nome é Beatriz Caeiro e sou aluna do 2º ano de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Atualmente, estou a realizar a minha dissertação sobre a dignidade no local de trabalho, em Portugal, um tema que considero fascinante e crucial para o bem-estar dos profissionais no ambiente profissional.

Gostaria de o/a convidar a participar no meu questionário, que aborda as suas condições laborais e como se sente no seu local de trabalho atual. O seu contributo é bastante valioso e poderá fazer a diferença na compreensão deste tema.

Todos os dados recolhidos são estritamente confidenciais e intransmissíveis, sendo utilizados exclusivamente para a conclusão da minha formação académica e para contribuir para esta investigação. Serão solicitados alguns dados pessoais, mas garantimos que não será possível identificá-lo/a através deles.

O preenchimento deste inquérito demora menos de 15 minutos, pelo que a sua participação seria enormemente apreciada. Por favor, responda atentamente a todas as questões e de forma sincera.

Aceita o desafio?

Se tiver alguma dúvida ou precisar de mais informações, não hesite em contactar-me através do meu email - mbgsl@iscte-iul.pt

Agradeço imenso a sua colaboração e disponibilidade!

⁵Este questionário foi construído tendo por base quatro escalas. A primeira escala de Colquitt (2001), que permite avaliar a perceção de justiça dos trabalhadores. A segunda escala corresponde à workplace dignity scale, de Thomas e Lucas (2019), que permite compreender a perceção de dignidade dos participantes no seu local de trabalho. A terceira escala corresponde à escala de engagement validada por Houle et al. (2022). Por fim, a quarta escala corresponde à escala de bem-estar psicológico, validada por Lin (2015).

1. Consentimento informado (selecione uma opção).

Declaro que tomei conhecimento dos objetivos deste estudo e aceito de livre e espontânea vontade responder ao questionário

Declaro que tomei conhecimento dos objetivos deste estudo e não pretendo responder ao questionário

7. Gostaríamos de saber em que medida os benefícios/resultados do seu trabalho estão relacionados com as seguintes afirmações. Por favor, leia cada afirmação cuidadosamente. Deverá responder a esta questão de acordo com o seu grau de concordância.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. Refletem o esforço que dedicou ao seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. São adequados para o trabalho que concluiu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Refletem o seu contributo para a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. São justificados, tendo em consideração o seu desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Agora, pretendemos analisar os procedimentos do seu local de trabalho para obter os benefícios/resultados, ou seja, como é que são implementados e qual o grau de participação na sua implementação. Este aspeto é fundamental para garantir que os procedimentos para a obtenção de benefícios e resultados sejam imparciais. Por favor, leia cada afirmação cuidadosamente. Deverá responder a esta questão de acordo com o seu grau de concordância.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
5. Conseguiu expressar as suas opiniões e sentimentos durante esses procedimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Teve influência sobre os benefícios/resultados alcançados por esses procedimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Esses procedimentos foram aplicados de forma consistente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Esses procedimentos foram isentos de preconceitos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Esses procedimentos foram baseados em informações rigorosas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Conseguiu contestar os benefícios/resultados alcançados por esses procedimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Esses procedimentos respeitaram padrões éticos e morais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Nesta secção gostaríamos de saber os seus sentimentos em relação à forma de como é tratado no seu local de trabalho. Por favor, leia cada afirmação cuidadosamente. Deverá responder a esta questão de acordo com o seu grau de concordância.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
12. As pessoas no trabalho reconhecem as minhas competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Sinto-me respeitado quando interajo com as pessoas no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. No trabalho, tenho oportunidades para desenvolver as minhas competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. As pessoas no trabalho comunicam comigo com respeito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Sou tratado como menos valioso do que objetos ou equipamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Sou tratado com dignidade no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. No trabalho, as pessoas falam comigo como iguais, mesmo que haja diferenças de status entre nós.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. No trabalho, sou valorizado como ser humano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. As pessoas mostram que apreciam os meus esforços no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Sinto-me tão valorizado quanto os outros na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Sou tratado de maneira indigna no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. As pessoas no trabalho tratam-me como se eu fosse importante enquanto pessoa e não apenas como trabalhador.	<input type="radio"/>				
24. A minha dignidade sofre no trabalho.	<input type="radio"/>				
25. As pessoas, no trabalho, valorizam-me realmente como pessoa.	<input type="radio"/>				
26. Sou tratado com respeito no trabalho.	<input type="radio"/>				
27. Sinto dignidade no trabalho.	<input type="radio"/>				
28. As pessoas no trabalho tratam-me como um cidadão de “segunda classe”.	<input type="radio"/>				
29. Para mim, o meu local de trabalho é uma fonte de dignidade.	<input type="radio"/>				

10. Procuramos, agora, compreender o seu *engagement* com as suas funções e organização, abrangendo desde a intensidade do esforço físico até ao orgulho e foco mental. Por favor, leia cada afirmação cuidadosamente. Deverá responder a esta questão de acordo com o seu grau de concordância.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
30. No local de trabalho, concentro muita atenção no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Tenho orgulho do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Eu trabalho com intensidade no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Dedico muita energia para fazer o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Eu tento ao máximo ter um bom desempenho no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. No local de trabalho, presto muita atenção ao meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. No local de trabalho, estou absorvido no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Sinto-me positivo em relação ao meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Eu esforço-me ao máximo para concluir o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Exerço muita energia no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Estou interessado no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. No local de trabalho, eu concentro-me no meu trabalho.	<input type="radio"/>				
42. Sinto-me enérgico no meu trabalho.	<input type="radio"/>				
43. Estou animado com o meu trabalho.	<input type="radio"/>				
44. No local de trabalho, dedico muita atenção ao meu trabalho.	<input type="radio"/>				
45. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	<input type="radio"/>				
46. No local de trabalho, a minha mente está focada no meu trabalho.	<input type="radio"/>				
47. Eu exerço todo o meu esforço no meu trabalho.	<input type="radio"/>				

6. Agora, gostaríamos de compreender a forma de como se sente tanto a nível pessoal como profissional. Por favor, leia cada afirmação cuidadosamente. Deverá responder a esta questão de acordo com o seu grau de concordância.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
48. Sinto-me satisfeito com a vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. As minhas relações interpessoais são de apoio e gratificantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Sinto-me interessado e engaged nas minhas atividades diárias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Contribuo ativamente para a felicidade e o bem-estar dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Sou competente e capaz nas atividades que são importantes para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Sou uma boa pessoa e vivo uma vida boa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Sou otimista em relação ao meu futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. As pessoas respeitam-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estamos prestes a chegar ao final do questionário. A próxima secção está relacionada com alguns dados demográficos. Como mencionado no início do questionário, os dados solicitados não permitirão a sua identificação.

7. Dentro dos intervalos apresentados, qual é a sua idade?

- Entre os 20 e os 25 anos
- Entre os 26 e os 30 anos
- Entre os 31 e os 35 anos
- Entre os 36 e os 40 anos
- Entre os 41 e os 45 anos
- Entre os 46 e os 50 anos
- Entre os 51 e os 55 anos
- Entre os 56 e os 60 anos
- Mais de 60 anos

8. Qual é o seu género?

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não responder

9. Qual o seu grupo étnico?

- Caucasiano
- Africano
- Asiático
- Árabe
- Latino não europeu
- Outro grupo étnico

Prefiro não responder

10. Quais são as suas habilitações literárias?

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outras

11. Em que categoria está inserida a sua atividade laboral?

Trabalhador por conta de outrem

Trabalhador independente

Trabalhador temporário

Prefiro não responder

12. Qual o seu tipo de contrato de trabalho atual?

Contrato de trabalho a termo certo

Contrato de trabalho a termo incerto

Contrato de trabalho sem termo

Contrato de trabalho a tempo parcial (75%)

Contrato de trabalho de curta duração

Contrato de trabalho temporário

Contrato de prestação de serviços

Contrato de estágio

13. Qual o setor de negócio da sua organização?

Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca

Indústrias extrativas

Indústrias transformadoras

Eletricidade, gás e água

Construção

Comércio por grosso e a retalho

Transporte e armazenagem

Alojamento, restauração e similares

Atividades financeiras e de seguros

Atividades imobiliárias

Educação

Atividades de saúde humana e apoio social

Outros setores

14. Qual o número de trabalhadores da sua organização?

Menos de 10 trabalhadores

Entre 10 a 49 trabalhadores

Entre 50 a 99 trabalhadores

Entre 100 a 249 trabalhadores

250 ou mais trabalhadores

15. Em que grupo se englobam as funções que realiza na sua organização?

- Profissões das Forças Armadas
- Representantes do poder legislativo e de órgãos
- Especialistas das actividades intelectuais e científicas
- Técnicos e profissões de nível intermédio
- Pessoal administrativo
- Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção 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

16. Há quanto tempo trabalha na sua organização?

- Há menos de um ano
- Entre 1 a 3 anos
- Entre 3 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Há mais de 10 anos

Chegou ao fim do questionário! Agradecemos o tempo que despendeu a responder, e, por ter contribuído para esta investigação.

Anexo B – Análise de Componentes Principais da variável Justiça Organizacional

Quadro 1 - Análise de Componentes Principais da variável Justiça Organizacional

Itens	Fatores	
	1	2
<i>α de Crohnbach</i>	0.915	0.802
Justiça distributiva		
Os benefícios/resultados refletem o seu contributo para a organização.	,893	,203
Os benefícios/resultados refletem o esforço que dedicou ao seu trabalho.	,883	,230
Os benefícios/resultados são adequados para o trabalho que concluiu.	,826	,308
Os benefícios/resultados são justificados, tendo em consideração o seu desempenho.	,815	,275
Justiça procedimental		
Esses procedimentos foram isentos de preconceitos.	,146	,813
Esses processos foram aplicados de forma consistente.	,163	,766
Esses procedimentos foram baseados em informações rigorosas.	,330	,722
Esses procedimentos respeitaram padrões éticos e morais.	,348	,712

N=135. *Kaiser-Meyer-Olkin index* = 0,839. A variância total explicada pelo fator 1 é de 56,2%; e pelo fator 2 é de 15,6%. Os fatores foram obtidas por uma rotação Varimax.

Anexo C – Análise de Componentes Principais da variável bem-estar psicológico

Quadro 2 - Análise de Componentes Principais da variável Bem-estar psicológico

Itens	Fatores
	1
<i>α de Crohnbach</i>	0,873
Bem-estar psicológico	
Sou uma boa pessoa e vivo uma vida boa.	,797
Sou otimista em relação ao meu futuro.	,783
As minhas relações interpessoais são de apoio e gratificantes.	,764
Sinto-me satisfeito com a vida.	,715
Sinto-me interessado e <i>engaged</i> nas minhas atividades diárias.	,710
Contribuo ativamente para a felicidade e o bem-estar dos outros.	,708
As pessoas respeitam-me.	,674
Sou competente e capaz nas atividades que são importantes para mim.	,668

N=135. *Kaiser-Meyer-Olkin index* = 0,812. A variância total explicada pelo fator 1 é de 53,1%. Como só uma componente foi extraída, não ocorreu a rotação da solução.

Anexo D – Análise de Componentes Principais da variável dignidade no local de trabalho

Quadro 3 - Análise de Componentes Principais da variável dignidade no local de trabalho

Itens	Fatores		
	1	2	3
<i>α</i> de <i>Crohnbach</i>	0.896	0.932	0.821
Reconhecimento			
Sinto-me tão valorizado quanto os outros na organização.	,829	,228	-,102
As pessoas no trabalho tratam-me como se eu fosse importante enquanto pessoa e não apenas como trabalhador.	,817	,207	-,179
As pessoas mostram que apreciam os meus esforços no trabalho.	,815	,278	-,209
As pessoas no trabalho reconhecem as minhas competências.	,760	,399	-,197
Tratamento respeitoso			
As pessoas no trabalho comunicam comigo com respeito.	,243	,917	-,181
Sinto-me respeitado quando interajo com as pessoas no trabalho.	,312	,875	-,208
Sou tratado com respeito no trabalho.	,404	,767	-,246
Indignidade			
As pessoas no trabalho tratam-me como um cidadão de “segunda classe”.	-,287	-,252	,811
Sou tratado como menos valioso do que objetos ou equipamentos.	-,300	-,031	,781
Sou tratado de maneira indigna no trabalho.	,126	-,162	,772
A minha dignidade sofre no trabalho.	-,338	-,274	,701

N=135. *Kaiser-Meyer-Olkin index* = 0,856. A variância total explicada pelo fator 1 é de aproximadamente 53,5%; pelo fator 2 é de aproximadamente 14,1%; e, pelo fator 3 é de aproximadamente 9,8%. Os fatores foram obtidas por uma rotação Varimax.

Anexo E – Análise de Componentes Principais da variável engagement

Quadro 4 - Análise de Componentes Principais da variável *Engagement*

Itens	Fatores	
	1	2
α de <i>Crohnbach</i>	0,927	0,881
Dedicação		
Dedico muita energia para fazer o meu trabalho.	,863	,194
Eu trabalho com intensidade no meu trabalho.	,839	,298
No local de trabalho, dedico muita atenção ao meu trabalho.	,820	,283
Exerço muita energia no meu trabalho.	,805	,282
No local de trabalho, estou absorvido no meu trabalho.	,758	,238
No local de trabalho, presto muita atenção ao meu trabalho.	,748	,278
Eu esforço-me ao máximo para concluir o meu trabalho.	,695	,154
Eu tento ao máximo ter um bom desempenho no meu trabalho.	,678	,248
Significado		
Estou animado com o meu trabalho.	,284	,853
Estou entusiasmado com o meu trabalho.	,294	,836
Tenho orgulho do meu trabalho.	,208	,810
Sinto-me positivo em relação ao meu trabalho.	,236	,774

N=135. *Kaiser-Meyer-Olkin index* = 0,874. A variância total explicada pelo fator 1 é de aproximadamente 56,0%; e pelo fator 2 é de aproximadamente 13,2%. Os fatores foram obtidas por uma rotação Varimax.

Anexo F – Distribuição dos participantes por género

Quadro 5 – Distribuição dos participantes por género (%)

	N	%	
Género	Feminino	79	58.5
	Masculino	55	40.7
	Outro	1	00.7
	Total	135	100.0

Anexo G – Distribuição dos participantes por grupo étnico

Quadro 6 – Distribuição dos participantes por grupo étnico (%)

	N	%	
Grupo Étnico	Caucasiano	113	83.7
	Africano	7	5.2
	Latino não europeu	4	3.0
	Outro grupo étnico	5	3.7
	Prefiro não responder	6	4.4
	Total	135	100.0

Anexo H – Distribuição de faixa etária e género dos participantes

Quadro 7 - Distribuição dos participantes por Faixa Etária e género (%)

		Género			Total	
		Feminino	Masculino	Outro		
Faixa Etária	Entre os 20 e os 25 anos	N	39	22	1	62
		% within Faixa Etária	62.9%	35.5%	1.6%	100.0%
		% within género	49.4%	40.0%	100.0%	45.9%
		% of Total	28.9%	16.3%	0.7%	45.9%
	Entre os 26 e os 30 anos	N	7	14	0	21
		% within Faixa Etária	33.3%	66.7%	0.0%	100.0%
		% within género	8.9%	25.5%	0.0%	15.6%
		% of Total	5.2%	10.4%	0.0%	15.6%
	Entre os 31 e os 35 anos	N	11	5	0	16
		% within Faixa Etária	68.8%	31.3%	0.0%	100.0%
		% within género	13.9%	9.1%	0.0%	11.9%
		% of Total	8.1%	3.7%	0.0%	11.9%
	Entre os 36 e os 40 anos	N	6	4	0	10
		% within Faixa Etária	60.0%	40.0%	0.0%	100.0%
		% within género	7.6%	7.3%	0.0%	7.4%
		% of Total	4.4%	3.0%	0.0%	7.4%
	Entre os 41 e os 45 anos	N	4	2	0	6
		% within Faixa Etária	66.7%	33.3%	0.0%	100.0%
		% within género	5.1%	3.6%	0.0%	4.4%
		% of Total	3.0%	1.5%	0.0%	4.4%
	Entre os 46 e os 50 anos	N	6	4	0	10
% within Faixa Etária		60.0%	40.0%	0.0%	100.0%	
% within género		7.6%	7.3%	0.0%	7.4%	
	% of Total	4.4%	3.0%	0.0%	7.4%	
Entre os 51 e os 55 anos	N	4	2	0	6	
	% within Faixa Etária	66.7%	33.3%	0.0%	100.0%	
	% within género	5.1%	3.6%	0.0%	4.4%	
	% of Total	3.0%	1.5%	0.0%	4.4%	
Entre os 56 e os 60 anos	N	1	1	0	2	
	% within Faixa Etária	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%	
	% within género	1.3%	1.8%	0.0%	1.5%	
	% of Total	0.7%	0.7%	0.0%	1.5%	
Mais de 60 anos	N	1	1	0	2	
	% within Faixa Etária	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%	
	% within género	1.3%	1.8%	0.0%	1.5%	
	% of Total	0.7%	0.7%	0.0%	1.5%	
Total	N	79	55	1	135	
	% within Faixa Etária	58.5%	40.7%	0.7%	100.0%	
	% within género	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	58.5%	40.7%	0.7%	100.0%	

Anexo I – Distribuição da antiguidade dos participantes

Quadro 8 – Distribuição dos participantes por Antiguidade (%)

	N	%	
Antiguidade	Há menos de um ano	44	32.6
	Entre 1 a 3 anos	45	33.3
	Entre 3 a 5 anos	16	11.9
	Entre 5 a 10 anos	13	9.6
	Há mais de 10 anos	17	12.6
	Total	135	100.0

Anexo J – Distribuição por grupo de funções

Quadro 9 – Distribuição dos participantes por Grupo de Funções (%)

	N	%	
Grupo de Funções	Profissões das Forças Armadas	1	.7
	Representantes do poder legislativo e de órgãos	1	.7
	Especialistas das actividades intelectuais e científicas	29	21.5
	Técnicos e profissões de nível intermédio	45	33.3
	Pessoal administrativo	21	15.6
	Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	13	9.6
	Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices	3	2.2
	Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem	1	.7
	Trabalhadores não qualificados	21	15.6
	Total	135	100.0

Anexo K – Distribuição dos participantes por tipo de contrato de trabalho

Quadro 10 – Distribuição dos participantes por Tipo de Contrato de Trabalho (%)

	N	%	
Tipo de Contrato de Trabalho	Contrato de trabalho a termo certo	28	20.7
	Contrato de trabalho a termo incerto	21	15.6
	Contrato de trabalho sem termo	61	45.2
	Contrato de trabalho a tempo parcial (75%)	2	1.5
	Contrato de trabalho de curta duração	3	2.2
	Contrato de trabalho temporário	2	1.5
	Contrato de prestação de serviços	7	5.2
	Contrato de estágio	11	8.1

Total	135	100.0
--------------	-----	-------

Anexo L – Teste de normalidade Shapiro-Wilk

Quadro 11 – Testes de normalidade *Shapiro-Wilk*

Variáveis		<i>Shapiro-Wilk</i>		
		Statistic	df	Sig.
Justiça distributiva		.848	135	<.001
Justiça procedimental		.920	135	<.001
Dignidade	Reconhecimento	.852	135	<.001
	Tratamento respeitoso	.691	135	<.001
	Indignidade	.822	135	<.001
Engagement	Dedicação	.840	135	<.001
	Significado	.879	135	<.001
Bem-estar psicológico		.957	135	<.001

Anexo M – Regressões lineares para a variável bem-estar psicológico

Variáveis Independentes		Bem-estar psicológico		
		Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Género	β	0,002	0,010	0,021
	Sig.	0,984	0,903	0,800
Faixa Etária	β	0,021	0,028	0,035
	Sig.	0,854	0,795	0,763
Grupo étnico	β	-0,190*	-0,126	-0,159
	Sig.	0,029	0,121	0,069
Habilitações Literárias	β	0,089	0,087	0,079
	Sig.	0,308	0,277	0,358
Antiguidade	β	0,196	0,141	0,173
	Sig.	0,097	0,197	0,140
Justiça distributiva	β	-	0,384*	-
	Sig.	-	< 0,001	-
Justiça procedimental	β	-	-	0,163
	Sig.	-	-	0,061
Constante	β	4,317	3,074	3,459
	Sig.	< 0,001	< 0,001	< 0,001
ΔR^2			0,014	-0,041
R^2 ajustado		0,057	0,197	0,076
ANOVA	F	2,616	6,429	2,817
	Sig.	0,027	< 0,001	0,013

Variável Dependente: Bem-estar psicológico

Figura M.1. - Regressões lineares para as variáveis que compõe a dignidade no local de trabalho

Anexo N – Regressões lineares para a variável dignidade

Dignidade no local de trabalho

Variável Independente		Valores das regressões lineares considerando as variáveis demográficas, a justiça distributiva e a justiça procedimental								
		Reconhecimento			Tratamento respeitoso			Indignidade		
		Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9
Género	β	-0,095	-0,083	-0,033	0,034	0,045	0,086	-0,044	-0,050	-0,073
	Sig.	0,260	0,221	0,649	0,682	0,529	0,260	0,599	0,533	0,371
Faixa etária	β	-0,025	-0,016	0,018	-0,029	-0,020	0,007	-0,172	-0,177	-0,192
	Sig.	0,827	0,868	0,859	0,803	0,838	0,948	0,141	0,113	0,091
Grupo étnico	β	-0,247*	-0,150*	-0,149*	-0,318*	-0,232*	-0,237**	0,210*	0,160 ^{ns}	0,163
	Sig.	0,004	0,033	0,047	< 0,001	0,002	0,003	0,015	0,054	0,055
Habilitações literárias	β	0,137	0,135	0,107 ^{ns}	0,075	0,073 ^{ns}	0,050 ^{ns}	-0,189*	-0,188*	-0,174*
	Sig.	0,114	0,054	0,149	0,386	0,319	0,522	0,030	0,024	0,039
Antiguidade	β	0,085	0,002	0,012 ^{ns}	0,021	-0,052	-0,039	0,064	0,106	0,098
	Sig.	0,468	0,983	0,903	0,855	0,596	0,711	0,584	0,345	0,389
Justiça distributiva	β	-	0,576*	-	-	0,513*	-	-	-0,294	-
	Sig.	-	< 0,001	-	-	< 0,001	-	-	< 0,001	-
Justiça procedimental	β	-	-	0,516*	-	-	0,428*	-	-	-0,245*
	Sig.	-	-	< 0,001	-	-	< 0,001	-	-	0,004
Constante	β	4,553	2,048	0,907	5,760	4,027	3,413	3,745	4,907	5,319
	Sig.	< 0,001	0,002	0,258	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001
Δ R ²			0,324	-0,072		0,255	-0,084		0,190	-0,026
R ² ajustado		0,071	0,395	0,323	0,083	0,338	0,254	0,073	0,152	0,124
ANOVA	F	3,028	15,461	11,590	3,404	12,339	8,542	3,106	4,976	4,152
	Sig.	0,013	< 0,001	< 0,001	0,006	< 0,001	< 0,001	0,011	< 0,001	< 0,001

Variáveis Dependentes: reconhecimento, tratamento respeitoso e indignidade

Figura N.1 - Regressões lineares para as variáveis que compõe a dignidade no local de trabalho