

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA



Departamento de Economia

**AS PRÁTICAS DE RECOMPENSAS:
CONSEQUÊNCIAS NA PERCEÇÃO DE JUSTIÇA E
NA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES**

Maria Manuela Pereira dos Santos Anjos e Silva

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:
Prof^ª Doutora Maria José Chambel

Março de 2008

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA
Departamento de Economia

**AS PRÁTICAS DE RECOMPENSAS:
CONSEQUÊNCIAS NA PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA E
NA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES**

Maria Manuela Pereira dos Santos Anjos e Silva

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:
Prof^ª Doutora Maria José Chambel

Março de 2008

RESUMO

O presente estudo procura estudar o papel que as práticas de recompensas exercem na satisfação dos trabalhadores tendo como variável mediadora a percepção de justiça.

Neste sentido, definimos como objetivos verificar se a forma de atribuição de recompensas influenciava a satisfação no trabalho; se a forma de atribuição de recompensas influenciava a percepção de justiça; se a percepção de justiça influenciava a satisfação e se a influência da atribuição de recompensas na satisfação dos colaboradores era mediada pela sua influência na percepção de justiça, tendo identificado um conjunto de hipóteses que foram posteriormente testadas.

Efectuamos uma entrevista aos responsáveis dos recursos humanos das quatro empresas industriais multinacionais de produção de componentes para automóveis fundamentalmente para diferenciar as práticas de remuneração nas organizações. Aplicamos um questionário aos indivíduos das organizações (116) para a análise das relações entre as variáveis - Percepção de Justiça e Satisfação no trabalho.

De acordo com os resultados obtidos neste estudo foi possível verificar que, tal como prevíamos, a distribuição dos lucros tem uma influência negativa na satisfação no trabalho, na justiça procedimental e interaccional. Foi ainda permitido verificar que a satisfação no trabalho é influenciada positiva e muito significativamente (Cohen e Cohen, 1983) pelas três dimensões da justiça: percepção de justiça distributiva, procedimental e pela percepção de justiça interaccional. Verificamos também que a influência da distribuição dos lucros na satisfação dos trabalhadores é mediada pela percepção de justiça de tal modo que a distribuição dos lucros pode ter uma influência negativa na satisfação quando não existe percepção de justiça procedimental e interaccional.

Palavras-chave: Sistemas de Recompensas, Distribuição dos lucros, Percepção de Justiça e Satisfação no Trabalho.

JEL Classification: M12, M52

ABSTRACT

The present study aims to examine the effect of reward practices on worker satisfaction having the perception of justice a mediating role.

Accordingly, we intended to verify whether: the manner in which rewards are awarded affects the worker satisfaction; it impacts on the perception of justice; the perceived fairness impacts on satisfaction and the influence exerted on workers satisfaction by rewards allocation was mediated by its influence on the perception of fairness thus identifying a set of hypotheses later tested.

We interviewed the heads of HR from the four multinational industrial car parts manufacturers mainly to differentiate the compensation and benefits practices within each organization. We introduced a survey to the organizations' subjects (116) to explore the relationship between the variables - perception of fairness and work Satisfaction.

Based on the results of this study, we confirmed that, as believed, the profit sharing exerts a negative influence on work satisfaction and on procedural and interaccional Justice. We were also able to verify that the work satisfaction is positively and highly significantly (Cohen & Cohen, 1983) influenced by the three dimensions of justice: distributive, procedural and interaccional perceptions of justice. We also established that the influence of the profit sharing upon work satisfaction if mediated by perceived fairness in such manner that the profit sharing may exert a negative influence on satisfaction whenever the perception of procedural and interaccional justice is absent.

Keywords: Reward Systems, Profit Sharing, Perception of justice, Perceives Fairness and Work Satisfaction

JEL Classification: M12, M52

Para ti paizinho...

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, em primeiro lugar, a todas as pessoas que contribuíram para a execução deste trabalho.

Agradeço especialmente à minha mentora Professora Doutora Maria José Chambel por toda a motivação que me transmitiu ao longo do trabalho, pelas suas orientações e compreensão.

Um agradecimento muito muito especial à minha querida amiga Lina Fortes Ferreira por toda a disponibilidade, dedicação e preocupação demonstrada ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Quero também agradecer à minha querida amiga Candy por ter estado sempre ao meu lado nos bons e maus momentos como ouvinte. Muito obrigada, minha amiga!

Agradeço também a todas as pessoas que directa ou indirectamente contribuíram para a elaboração deste trabalho: ao Eng^o Paulo Silva, à Dr^a Lurdes Pedro, Dr^a Márcia Trabulo e Dr^a Rita Prates .

Por fim, agradeço especialmente ao amor da minha vida, à minha fonte de inspiração e juventude, o meu Pedrocas, simplesmente por fazeres parte da minha vida; e, à restante família, que tudo fez para que este trabalho chegasse ao fim. Obrigada a todos por insistirem na continuidade do meu trabalho. Obrigada pelos momentos de conforto, de carinho, de apoio, de dedicação. Obrigada meus queridos e amados pais, Luísa e Afonso; sogros, mãe Helena e pai Guilherme; minha querida maninha Lina e cunhado Pedro; tios José Gaiveo e Adelaide, prima Nela e cunhada Paula Helena,... Obrigada minha querida avó Licínia...obrigada por rezares pelo bem estar de todos nós!!! Obrigada Meu Deus por me dares força para continuar...

E,... a ti, Paulo... meu eterno amor.

INDICE

Resumo	i
Abstract	ii
Dedicatória	iii
Agradecimentos	iv
Índice Geral	v
Índice de figuras e quadros	vii
Índice de tabelas	viii
Introdução	1
I - QUADRO TEÓRICO	4
	5
CAPÍTULO 1 - A GESTÃO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS NUMA ECONOMIA GLOBAL BASEADA NO CONHECIMENTO	6
1.1. Conceito e objectivos	6
1.2. Componentes de um Sistema de Recompensas	6
1.2.1. As Recompensas Intrínsecas	7
1.2.2. As Recompensas Extrínsecas	8
1.3. Estrutura de um Sistema de Recompensas	10
1.4. Influência do novo contexto organizacional nas práticas de Recursos Humanos	14
CAPÍTULO 2 - A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	17
3.1. Conceito e objectivos	17
3.2. Formas: Distributiva, Procedimental e Interaccional	18
3.3. A criação da percepção de justiça: a importância das práticas de remuneração	20
3.4. As consequências da percepção de justiça	22
II – INVESTIGAÇÃO	25
CAPÍTULO 1- O PROBLEMA	26
1.1 Objectivos	27
1.2. Hipóteses	28

CAPÍTULO 2 – A METODOLOGIA	30
2.1. Delimitação do objecto	30
2.2. Amostra	32
2.3. Procedimento	34
2.4. Instrumento	35
2.4.1. A Entrevista	35
2.4.2. O Questionário	36
CAPÍTULO 3 - OS RESULTADOS	38
3.1. Estudo Qualitativo	38
3.1.1. A Empresa A	38
3.1.2. A Empresa B	41
3.1.3. A Empresa C	44
3.1.4. A Empresa D	46
3.2. Estudo Quantitativo	49
3.2.1. Estatísticas Descritivas e Correlacções	50
3.2.2. Análise de Regressão	51
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	58
4.1. Implicações do estudo	63
4.2. Limitações do estudo	64
Conclusão	65
Bibliografia	67
Apêndices	75
Apêndice 1 – Guião de Entrevista	76
Apêndice 2 - Questionário	87

INDICE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – Componentes de um Sistema de Recompensas

Figura 2 – Modelo de Análise

Quadro 1 – A Estratégia da Empresa, a sua Estrutura e o Sistema de Recompensas

Quadro 2 – Pressupostos teóricos subjacentes ao Sistema de Recompensas

INDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Médias, desvios-padrão e correlacões entre as variáveis do estudo.

Tabela 2 – Análise de Regressão Hierárquica da Satisfação no Trabalho com a Distribuição dos Lucros.

Tabela 3 - Análise de Regressão Hierárquica da Justiça Organizacional Distributiva com a Distribuição dos Lucros.

Tabela 4 - Análise de Regressão Hierárquica da Justiça Organizacional Procedimental com a Distribuição dos Lucros.

Tabela 5 - Análise de Regressão Hierárquica da Justiça Organizacional Interaccional com a Distribuição dos Lucros.

Tabela 6 - Análise de Regressão Hierárquica da Satisfação no Trabalho com a Justiça Organizacional Distributiva.

Tabela 7 - Análise de Regressão Hierárquica da Satisfação no Trabalho com a Justiça Organizacional Procedimental.

Tabela 8 - Análise de Regressão Hierárquica da Satisfação no Trabalho com a Justiça Organizacional Interaccional.

Tabela 9 - Análise de Regressão Hierárquica da Satisfação no Trabalho com a Justiça Organizacional Procedimental e Distribuição dos Lucros.

Tabela 10 - Análise de Regressão Hierárquica da Satisfação no Trabalho com a Justiça Organizacional Interaccional e Distribuição dos Lucros.

INTRODUÇÃO

As transformações impostas pela competitividade global tornam as organizações mais receptivas à assimilação de novas configurações para se adaptarem mais rapidamente e com maior qualidade às novas exigências. Esta perspectiva de mudança pode ser claramente observada nas organizações através das políticas de gestão de recursos humanos implementadas face às necessidades de comprometimento dos trabalhadores.

Para atingir a sua missão específica, uma organização deverá atrair e contratar pessoas com determinados conhecimentos, qualificações, aptidões e comportamentos. Uma organização desenha e implementa um sistema de recompensas para focar as atenções do trabalhador nos comportamentos que considera necessários para atingir os seus objectivos. Se as recompensas são utilizadas para estimular os comportamentos desejados, devem ir ao encontro das exigências dos trabalhadores.

Nesse contexto, observa-se um crescente interesse dos gestores na implementação de práticas de recompensas variáveis, assentes na preocupação em reconhecer o grau de comprometimento e a contribuição dos indivíduos para o desenvolvimento da organização.

O presente estudo tem fundamentalmente um carácter exploratório e desenvolve-se num contexto de descoberta das consequências das diferentes práticas de recompensas na satisfação e na percepção de justiça. Procura estudar o papel que as práticas de gestão de recursos humanos, mais especificamente, as práticas de recompensas, exercem na satisfação dos trabalhadores tendo como variável mediadora a percepção de justiça.

Neste sentido, procuramos determinar tendências, identificar relações significativas entre variáveis (entre as práticas de recompensas, percepção de justiça e satisfação no

trabalho), bem como sistematizar observações que possam sugerir investigações futuras. Definimos como objectivos verificar se a forma de atribuição de recompensas influenciava a satisfação no trabalho; se a forma de atribuição de recompensas influenciava a percepção de justiça; se a percepção de justiça influenciava a satisfação e se a influencia da atribuição de recompensas na satisfação dos colaboradores era mediada pela sua influencia na percepção de justiça, tendo identificado um conjunto de hipóteses que foram posteriormente testadas.

Face aos objectivos definidos, a par de uma abordagem “quantitativa”, realizamos também uma abordagem “qualitativa”, assumindo a entrevista e o questionário uma particular relevância enquanto instrumentos de recolha de dados. A primeira foi efectuada aos responsáveis dos recursos humanos das quatro empresas industriais multinacionais de produção de componentes para automóveis e utilizada fundamentalmente para diferenciar as práticas de recompensa nas organizações, enquanto que o segundo, aplicado aos indivíduos das organizações (116), serviu para a análise das relações entre as variáveis - Percepção de Justiça e Satisfação no trabalho.

O trabalho está dividido em duas partes. Na primeira está a fundamentação teórica que se desenvolve acerca das variáveis centrais da investigação. No primeiro capítulo começamos por fazer uma breve caracterização do sistema de recompensas numa economia baseada no conhecimento assim como uma breve abordagem aos conceitos desta temática. A percepção de justiça, é caracterizada no capítulo três. Além de uma breve definição do seu conceito, apresentação das suas facetas e suas consequências nos indivíduos, é feita uma abordagem à importância das práticas de recompensas na criação da percepção de justiça.

A segunda parte deste trabalho é dedicada à investigação, o qual está dividido em quatro capítulos. Começamos por definir o problema da investigação, para explicitarmos os objectivos (geral e específicos), o nosso modelo de análise e as hipóteses testadas. O capítulo dois é dedicado à exposição da metodologia utilizada, a delimitação do objecto, a amostra do estudo, o procedimento e os instrumentos (entrevista e questionário) utilizados. Em seguida, no capítulo três são apresentados os

resultados do estudo. Em primeiro lugar descrevemos os resultados do estudo qualitativo, realizado a partir das entrevistas aos directores de recursos humanos das organizações estudadas, caracterizando individualmente cada empresa. Os resultados do estudo quantitativo recolhidos a partir de um questionário são apresentados em primeiro lugar através de estatísticas descritivas e análises de correlações. Posteriormente são apresentados os resultados dos testes às hipóteses efectuados através da análise de regressão. Esses dados são apresentados seguindo a sequência das hipóteses identificadas no capítulo 1 da Parte II. E, por último, no capítulo 4 fazemos a análise e discussão dos resultados. enunciando em último lugar as implicações e as limitações do presente estudo.

I

QUADRO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

A Gestão do Sistema de Recompensas numa economia global baseada no conhecimento

As condições económicas obrigaram, nos últimos anos, a maioria das organizações a tornar-se mais “magra”, mais ajustada e mais orientada para o cliente, o que se reflectiu nas respectivas estruturas de remunerações. No passado, a política de remunerações era muitas vezes exemplificada pela burocracia, pela inflexibilidade e pela adesão ao *status quo*. Actualmente, nas organizações mais bem sucedidas está completamente integrada na estratégia organizacional e no reconhecimento das contribuições individuais e grupais para os objectivos estratégicos (Berger, L., Berger, D., 2000; Cowling, A. e Mailer, C., 1998).

Para atingir a sua missão específica, uma organização deverá atrair e contratar pessoas com determinados conhecimentos, qualificações, aptidões e comportamentos. Uma organização desenha e implementa um sistema de compensações para focar as atenções do trabalhador nos comportamentos que considera necessários para atingir os seus objectivos. Se as recompensas são utilizadas para estimular os comportamentos desejados, devem ir ao encontro das exigências dos trabalhadores (Henderson, 2003).

Há consenso entre os autores de que o sistema de recompensas tem o potencial de integrar esforços individuais e direccioná-los para os objectivos estratégicos da organização e, desde que bem definido, pode ser um factor-chave na contribuição para a efectividade das organizações (Lawler III, 1990).

1.1 Conceito e objectivos

O sistema de recompensas é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade (Lawler III, 1989, Câmara, 2000, p.87),

Assim, assume como objectivos (Bohlander, G. et al, 2003; Milkovich, G. T. E Newman, J. M. 2002; Câmara, 2000, 2007):

- **atrair, reter e motivar empregados de elevado potencial**, atendendo a que o capital intelectual é actualmente escasso e a tendência é para piorar. Torna-se uma questão vital para as empresas;

- **reforçar a cultura da empresa e o modelo estrutural dela emergente**, tipificando as atitudes e comportamentos desejáveis e ao associar-lhes também incentivos e recompensas, o sistema de recompensas está a reforçar o tipo de estrutura. Ajudam a definir o estatuto e hierarquia dentro de uma organização;

- **conseguir os objectivos anteriores ao custo mais baixo possível**. Neste sentido aparece a componente variável como um meio de flexibilizar a curva dos custos podendo reduzir os seus custos quando necessário (ex: épocas de recessão), embora aumente o custo total dos salários.

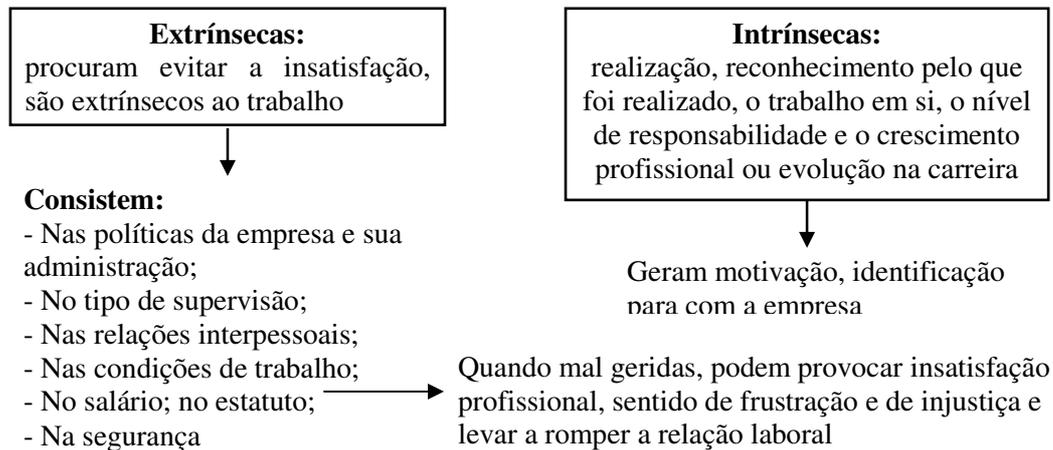
1.2. Componentes de um Sistema de Remunerações: As Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas

Segundo Lawler (1989) e Câmara (2000) um sistema de recompensas deve estar sintonizado com os factores que os empregados considerem motivadores no seu trabalho, como o sentido de realização pessoal, o reconhecimento dos seus pares e das chefias, a progressão da carreira, o estilo de gestão e a remuneração.

Nesse sentido, este autor apresenta uma dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas (Lawler, 1989), que representa as dimensões compensação e não compensação sugeridas por Henderson (2003).

Os sistemas de recompensas devem valorizar adequadamente as recompensas intrínsecas – e não só as extrínsecas – porque é delas que resulta a motivação pessoal, a produtividade acrescida e a continuidade de convergência de interesses que caracteriza a nova relação de trabalho, nos tempos que vivemos (cf. fig1, Câmara, 2000).

Componentes de um sistema de recompensas (Fig.1)



Camara, 2000, p.108

1.2.1. As Recompensas Intrínsecas

Segundo Lawler (1989) e Câmara (2000), podemos considerar como **recompensas intrínsecas**: os mecanismos de reconhecimento; o envolvimento; o clima organizacional e estilo de gestão; o desenho funcional; a oportunidade de desenvolvimento profissional e a autonomia e responsabilidade.

O **reconhecimento** consiste em distinguir e premiar actuações e comportamentos que, de uma forma excepcional, contribuem para alcançar os objectivos da empresa. Os

mecanismos para formalizar o reconhecimento vão depender da cultura da empresa e dos objectivos do próprio negócio, os quais podem ir de um simples feedback positivo das tarefas a programas mais estruturados e complexos.

Considerar o **Desenho funcional** como um componente do sistema de recompensas corresponde a uma exigência da actual conjuntura organizacional, passando da definição de funções com contornos rígidos e com conteúdo padronizado, os quais se caracterizavam por serem monótonos e repetitivos e desencorajadores de iniciativa e criatividade individuais.

Esta alteração ao nível da estrutura e funções das organizações vai implicar uma maior **autonomia e responsabilidade** nas acções dos trabalhadores, bem como uma maior preocupação relativa ao **desenvolvimento e progressão profissional** dos seus trabalhadores face a existência, também, de perfis de competência mais exigentes.

Por último, o **envolvimento dos trabalhadores na definição dos objectivos estratégicos da empresa** como factor altamente motivador e de desenvolvimento profissional.

Sendo todas estas recompensas estimuladas por um clima **organizacional e um estilo de gestão próprios**, a organização deve “... funcionar como um quadro de referência, com uma estratégia clara e partilhada em que as pessoas sejam encorajadas a desenvolver iniciativas próprias e a correr riscos...” (Câmara, 2000, p.140)

1.2.2. As Recompensas Extrínsecas

Lawler (1989) considera como **recompensas extrínsecas** o salário, os benefícios, os incentivos e o símbolo de estatuto.

O salário é o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho. (Camara, 2000, p.155). Podemos considerar uma **componente fixa** que corresponde ao salário base e os

subsídios de carácter regular e periódico genéricos (de alimentação, por ex), e específicos (turnos, prevenção, risco,...) e uma **componente variável**, a qual corresponde ao quantitativo que o trabalhador receberá, se conseguir atingir um conjunto de objectivos previamente fixados e quantificados (gestão por objectivos)- os **incentivos**.

Relativamente aos **benefícios**, são a componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo e visa dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados de uma empresa (Curto/Longo prazo). Podem ser de carácter **social** (subsídio de alimentação (contratação colectiva do sector); Complemento do subsídio de doença; seguro de saúde; seguro de Vida; plano de pensões; planos de benefícios flexíveis (flex benefits) cobrindo a totalidade da população e, **específico**, direccionado para alguns segmentos da população- função / nível hierárquico ((**fringe benefits**): planos de automóveis; Despesas de representação; Viagens; Seguros de vida capitalizáveis).

O **símbolo de estatuto** representa sinais exteriores de importância que as empresas conferem aos seus gestores seniores, possibilitando aumentar a auto-estima e consolidar sentimento de auto-realização. (Ex: carro topo de gama com motorista; lugar de estacionamento reservado; tipo de mobiliário e decoração; dimensão e localização do gabinete de trabalho; assistente pessoal, cartão de crédito “gold”,etc.)

Os **incentivos** são componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o alcançar ou superar um conjunto de objectivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o empregado, estimular comportamentos alinhados com os objectivos da empresa e reter e motivar pessoas – chave.

Para serem eficazes têm que assentar num contrato psicológico de desempenho, estabelecido entre a empresa e o trabalhador, podendo tornar-se ineficazes e atingir os resultados contrários (Camara, 2000, p.162). Estas recompensas apesar de populares nas organizações, não apresentam consenso ao longo das investigações.

1.3. Estrutura de um Sistema de Recompensas

A lógica dos sistemas de recompensas alterou-se e, face às novas exigências do contexto, passou a privilegiar as vantagens que os trabalhadores traziam para o negócio e a sua relevância para o sucesso do mesmo, bem como a sua contribuição para os resultados da organização decorrente do desempenho do empregado (Bowen, R., 2000).

Passamos a uma cultura de desempenho, pretendendo-se alinhar as recompensas com os objectivos estratégicos e o valor acrescentado que cada trabalhador traz para a sua concretização e o sistema de recompensas está a juzante das opções estratégicas e estruturais e constituem o terceiro elemento da trilogia clássica: Estratégia; Estrutura; Sistemas de Recompensas (ver quadro nº 1).

Quadro 1 – A Estratégia da empresa, a sua estrutura e o sistema de recompensas

ESTRATÉGIA	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	SISTEMA DE RECOMPENSAS
INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">- Orgânica- Baixa diferenciação hierárquica- Gestão participativa- Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none">- Baseado em competências- Baseado no desempenho- Descentralizado- Igualitário
IMITAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">- Mecanicista ou orgânica- Poucos níveis hierárquicos- Gestão participativa- Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none">- Baseado na função- Baseado no desempenho- Centralizado ou descentralizado- Hierarquizado mitigado
CONTROLO DE CUSTOS	<ul style="list-style-type: none">- Mecanicista- Hierarquizada- Decisão hierarquizada- Funções de contornos rígidos e autonomia limitada	<ul style="list-style-type: none">- Baseado na função- Baseado no desempenho (em raros casos na senioridade)- Centralizado- Hierárquico

Fonte: Camara, 2007, p.104

Nas organizações com modelos de gestão mais tradicionais e orientados para o controle, o determinante fundamental do salário encontra-se na sua função (Lawler, 1990) permitindo a comparação interna e com o mercado. (Correia, in Cunha e Marques, 2000). Este sistema de remuneração baseado na função padroniza o comportamento dos trabalhadores, não levando em conta as suas potencialidades, expectativas, motivações, objectivos ou desempenho nas organizações (Lawler, 1990), sendo por isso adequado quando a estratégia organizacional privilegia o controle de custos.

A política seguida pela generalidade das organizações é avaliar o cargo e não o seu titular e, com base nessa avaliação, estabelecer o nível correcto de remuneração (Lawler, 1989; Camara, 2000). As diferenciações salariais são, assim, determinadas pelos **requisitos mínimos da função** (formação escolar e profissional, experiência profissional, conhecimentos), **complexidade das tarefas** (percebidas pelo nível de supervisão ou posição hierárquica) e **características do ambiente de trabalho** (desgaste físico ou mental). Kanter (1997 in Becker, 1998) acrescenta ainda os factores responsabilidade pela tomada de decisão, a importância do indivíduo para a organização e o número de subordinados.

Ainda numa lógica tradicional o sistema de recompensas baseado na Antiguidade/Senioridade os empregados são remunerados e diferenciados, essencialmente, em função da lealdade que se traduz em longos anos de serviço – a antiguidade. (Camara, 2000). Como não têm base no desempenho, objectivamente avaliado, a antiguidade tende a ser a base para o acesso a cargos com maior complexidade e responsabilidade, gerando, com frequência, a incompetência e o imobilismo (falta de decisão), por os titulares de funções-chave terem atingido o “Princípio de Peter”. (Camara, 2000,p.101).

No entanto, a realidade demonstra que este sistema não responde em absoluto às necessidades das organizações que se vão reestruturando para responder às novas exigências de uma envolvente em rápida mudança. As organizações deverão conseguir alinhar o contexto e a estratégia da organização à recompensa da contribuição,

desempenho e esforço dos indivíduos, no sentido de construir visões comuns e valores partilhados. Trata-se da aproximação do indivíduo com o negócio, com as estratégias da empresa e com os seus valores (Gomez-Mejia, Balken, 1992; Milkovich e Newman, J., 2005; Rynes e Gerhart, 2000).

Quando analisamos o quadro 1 verificamos que em qualquer das três vias identificadas pelo autor encontramos o sistema de recompensas com base no desempenho. Continua a aumentar a utilização de planos de remuneração variável (Lawler, Mohrman e Ledford, 1998), a qual, geralmente, inclui partilha dos ganhos (*gain sharing*), partilha por objectivos (*goal sharing*), por equipa (*team pay*) e distribuição/partilha dos lucros (*profit sharing*) (Heneman, Ledford e Gresham, 2000).

Lawler (1990) atribuí a utilização de políticas de incentivos para tornar o trabalhador cada vez mais uma parte integrante da empresa, numa perspectiva de longo prazo. O trabalhador é incentivado a assumir mais riscos, ter maior responsabilidade pelos resultados do seu trabalho e buscar mais valor nas suas actividades. Na medida em que participa nos lucros, resultados ou dividendos das acções da organização, o indivíduo torna-se uma espécie de sócio, aumentando o sentimento de segurança e estabilidade através da criação de um vínculo de longo prazo (Dessler, 1996; Martocchio, 2003).

Nos estudos mais recentes, *“o salário não é unicamente o preço do trabalho, mas é fundamentalmente o resultado da intencionalidade das organizações, transformando-se assim em regra. As empresas não atribuem um salário único. A diversidade da taxa de salário e o lugar atribuído à remuneração no conjunto das estratégias empresariais deixam claro que as políticas salariais são hoje uma “alavanca” para atrair os trabalhadores e incitá-los a envolver-se nos objectivos da empresa.”* (Suleman, 2006, p.117)

Segundo Eustache (1996, p. 26 cit in Suleman, 2006) passamos de sistemas nos quais as regras eram fracamente interpretativas e fixavam o salário antes da prestação de trabalho aos sistemas de regras que *“deixam um lugar muito maior à interpretação dos actores e no qual o salário se encontra fixado à posteriori”*.

No centro de uma estratégia de inovação encontramos as competências. Segundo Boterf (1995), estamos numa economia do saber onde a chave para a competitividade, para a inovação e para a rentabilização dos investimentos dependerá da combinação entre o trabalho, o capital e o saber.

A incerteza em que vivem as nossas empresas leva a que os gestores coloquem a sua atenção nas competências dos seus empregados, nas suas capacidades de adaptação e iniciativa, na sua capacidade de aprender, mais de numa previsão fina da evolução do conteúdo dos empregos. O profissionalismo está ligado mais à capacidade de fazer face à incerteza do que à definição estrita e totalitarista de um posto de trabalho. Não pode haver reactividade e flexibilidade sem uma boa gestão do capital das competências (Boterf, 1995). Neste contexto de mudança, a definição de competência adapta-se mais às exigências da flexibilidade de um sistema sócio-técnico de produção, do que à segmentação tayloriana do processo (Boterf, 1995).

Segundo Mandon (1990), o saber mobiliza os seus conhecimentos e qualidades para fazer face a um determinado problema, ou seja as competências designam os conhecimentos e qualidades postos em prática. As competências essenciais devem, portanto, ser “... *um parâmetro norteador das políticas da empresa em geral. Sob o ponto de vista da Gestão das pessoas, as competências tendem a estar relacionadas com os indivíduos que fazem parte da organização. Assim, as competências individuais devem ser decorrentes das core competencies, que são atribuídas à organização*” (Albuquerque e Oliveira, 2001, p.17)

A competência tem um fraco impacto no salário fixo mas tem um papel muito importante nas outras partes do salário individual como a partilha de lucros (Suleman e Paul, 2005).

1.4. Influência do novo contexto organizacional nas práticas de recursos humanos

A evolução das formas de remuneração aparece estreitamente vinculada ao desenvolvimento das formas de gestão do trabalho (Becker, 1998). Na gestão científica, caracterizada pela dissociação do trabalhador do sistema de produção através da divisão do trabalho do processo de trabalho em operações mínimas, a tarefa era mais importante do que o indivíduo. Cada empregado tinha a sua função e a sua actividade (Chambel e Curral, 2000). Neste contexto, nada mais adequado do que querer remunerar com base nas funções e no tipo de trabalho. Já no paradigma da flexibilidade, onde os indivíduos e a suas potencialidades assumem um papel de maior relevância do que a própria tarefa, os trabalhadores passam a ser remunerados pela sua contribuição para o alcance dos objectivos da empresa (Becker, 1998).

Walton (1985) , tendo por objecto de estudo algumas indústrias norte-americanas, diferencia dois tipos de estratégias de gestão de recursos humanos: a estratégia orientada para o controle, ou dita tradicional e a estratégia do comprometimento. A primeira, dita tradicional, relaciona-se com a abordagem taylorista, sendo cada funcionário responsável por uma tarefa fixa, infantizando a autoridade hierárquica. É dada pouca possibilidade de participação ao empregado fora das exigências básicas da função, sendo comuns as recompensas individuais e um rígido controlo sobre a força de trabalho para alcançar a eficiência produtiva.

A estratégia de comprometimento que, segundo este autor começou a desenvolver-se nas indústrias norte-americanas no início da década de 70, tem como principais características o trabalho em grupo, o enriquecimento da função, multifuncionalidade do trabalhador, diminuição dos níveis hierárquicos, incentivo à participação e envolvimento dos funcionários dentro e fora das exigências básicas das suas actividades, recompensas grupais, ênfase na formação e garantia de segurança no trabalho.

Walton define ainda uma situação intermédia – Estádio Transicional - , característico das organizações que se apresentam no início do processo de transformações em direcção à estratégia de comprometimento. Neste estágio não são contempladas as mudanças nas políticas de recompensas, na organização da gestão ou no desenho funcional. Para este autor, o que o caracteriza é a “participação voluntária dos funcionários em grupos de resolução de problemas, como os círculos de qualidade.” (p.83)

As mudanças tecnológicas, estruturais ou de produtos exigem que as organizações se esforcem no sentido de adquirir, atrair, aperfeiçoar, motivar e reter talentos humanos qualificados para enfrentar tais situações. Evidencia-se, dessa forma, um desafio na Gestão de Recursos Humanos, no sentido de apresentar práticas de gestão alternativas que preparem e estimulem o comportamento do indivíduo em relação às características do trabalho actual, facilitando e valorizando o seu desenvolvimento pessoal e profissional. (Becker, 1998).

A prática actual evidencia que o valor monetário “não é tudo”, mas apenas um dos potenciadores de todo um processo para atingir a partilha de interesses entre trabalhadores e organização. Tão importante quanto o valor monetário estão a melhoria das práticas de negociação, envolvimento dos funcionários, preocupação com a comunicação, transparência, trabalho em grupo e estímulo à participação dos funcionários nas decisões referentes ao trabalho (Becker, 1998) .

Associado à diversidade das exigências nota-se a mudança de um comportamento predominantemente passivo para um comportamento activo do trabalhador. Podem variar desde acções relacionadas com a higiene e segurança no trabalho até à partilha de responsabilidades e iniciativas, em ambiente estruturado e formal (Fleury e Humphrey, 1992). Segundo Dessler (1996), “... a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso das suas empresas. Num ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se a sua margem competitiva” (p.5)

Neste sentido, as políticas de recompensas podem querer assumir mais uma lógica de controlo e a motivação extrínseca quer promover o envolvimento e, consequentemente também a motivação intrínseca através das recompensas intrínsecas (de acordo com as competências e o desempenho) (ver quadro 1).

Bloom e Milkovich (1996) consideraram as consequências do sistema de recompensas ajudando à compreensão sobre os impactos de certas decisões, destacando-se as Teorias Motivacionais e a Teoria do Contrato Psicológico (ver quadro 2)

Sendo o objectivo da presente investigação analisar as consequências do sistema de remuneração na satisfação no trabalho, optámos por explicar cada uma das teorias inerentes ao objectivo supracitado nos próximos capítulos.

Quadro 2 – Pressupostos teóricos subjacentes ao Sistema de Remuneração.

Teorias acerca dos determinantes da remuneração	Teorias acerca das consequências da remuneração
Teorias Económicas: Teoria da Governança Corporativa; Teoria da Agência; Teoria da Análise dos Custos de Transacção; Capital Humano Teoria dos Recursos da Firma	Teorias Motivacionais: Conteúdo (Maslow e Herzberg); Processo (Teoria das Expectativas); Teoria da Equidade; Teoria do Estabelecimento de metas ou desafios; Teoria da satisfação no trabalho Teoria da Competição Teoria da Escassez

Fonte: Adaptado de Bloom e Milkovich (1996)

CAPÍTULO 2

A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

2.1. Conceito e objectivos

Fazendo parte da vida social não surpreende que a justiça possa desempenhar um papel importante no funcionamento eficaz das organizações, assim como na satisfação dos indivíduos que nela trabalham. (Kim e Mouborgne, 1997; Cropanzano e Greenberg, 1997)

Segundo Cunha et al (2004), a justiça pode ser analisada através de dois planos: a objectividade e subjectividade. A justiça objectiva de uma decisão organizacional está relacionada com a aderência ou não a determinados critérios normativos. A justiça subjectiva diz respeito à percepção que os trabalhadores têm das decisões tomadas. Este trabalho incide sobre as percepções de justiça, associadas à justiça subjectiva.

Uma decisão organizacional pode ser objectivamente justa à luz de um determinado critério normativo, mas ser percebida como injusta pelas pessoas que são por elas afectadas (Cunha et al, 2004). Existe um vasto conjunto de atitudes e comportamentos importantes que resultam da forma como as pessoas percebem a justiça “(...) dos resultados (v.g, remunerações, sanções disciplinares), a justiça dos procedimentos e a justiça relacional (tratamento respeitador e digno por parte dos gestores)” (Rego, 2000, p.12)

Scarpello e Jones (1996) sugerem que a justiça organizacional, ou injustiça, pode explicar a relação entre a avaliação que os trabalhadores fazem do sistema de recompensas e os seus comportamentos e atitudes relevantes. Basearam a sua sugestão na teoria da agência (Levinthal, 1988), a qual explica como o proprietário de uma

organização consegue manter o seu controlo ganhando a confiança dos gestores e trabalhadores. Scarpello e Jones (1996) discutem que uma vez que as decisões do empregador determinam as regras quer do desempenho quer das recompensas, as percepções de (in)justiça dos trabalhadores face às decisões sobre as recompensas podem influenciar a sua resposta às regras para o desempenho.

3.2. Formas: Distributiva, Procedimental e Interaccional

A **justiça distributiva** diz respeito ao conteúdo, à justiça dos resultados ou fins alcançados (Adams, 1965), como por exemplo, os salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, lucros distribuídos pelos trabalhadores, promoções, aceitação/rejeição de candidatos,... (Rego, 2002). Dentro de uma perspectiva equitativa, as percepções de justiça ocorrem “quando as pessoas comparam os resultados que lhes cabem com determinados padrões de referência (por exemplo, salário de outras pessoas). Nessas avaliações, ponderam os seus próprios inputs ou contributos de outras pessoas (concretas ou idealizadas/imaginadas)” (Rego, 2002, p.77)

A **justiça procedimental** centra-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins (Thibaut e Walker, 1975; Lind e Tyler, 1988), sendo, segundo Cunha et al (2003) composta por elementos estruturais e interpessoais. Corresponde, por exemplo, aos procedimentos utilizados nos aumentos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e selecção. Genericamente, os indivíduos formam as suas percepções de justiça a partir de determinados critérios ou regras procedimentais. (Rego, 2000).

De acordo com Cropanzano e Greenberg (1997), um procedimento é estruturalmente justo se seguir determinadas políticas organizacionais formais que supostamente conduzem a distribuições justas. Os elementos interpessoais ou sociais estão associados aos trabalhadores que são afectados pelas decisões.

A formação da justiça procedimental está relacionada essencialmente com a participação e envolvimento dos trabalhadores ao longo do processo “ter voz”, com a consistência dos critérios utilizados, assim como dos procedimentos, que devem ser baseados em informação exacta e rigorosa, isto é, em evidências e não em especulações. Desta forma, revela-se essencial a comunicação e o fornecimento de feedback aos colaboradores. (Rego, 2002).

A **justiça interaccional** reflecte a qualidade da interacção com os decisores, ou seja, se o decisor age com respeito e dignidade, fornece justificações adequadas e lógicas às pessoas afectadas. Segundo Cunha et al. (2004), o interesse nesta vertente surgiu quando a investigação se focalizou na vertente social da justiça. Foi-se tomando consciência que as pessoas não reagem apenas aos resultados distribuídos e aos procedimentos, mas também à justiça das interacções, como as explicações para as decisões, sensibilidade para as necessidades pessoais dos trabalhadores, tratamento digno e respeitador dos mesmos. É assim importante distinguir que, “os procedimentos organizacionais geram interacções sociais, donde emergem resultados” (Rego, 2000, p.191). Quando falamos em justiça interaccional referimo-nos a essas interacções sociais, ou seja, ao modo como o decisor transmite e explica ao colaborador quais são os resultados.

De acordo com este autor (Rego, 2000), os elementos que caracterizam a percepção de justiça interaccional são consideração pelos direitos das pessoas, sensibilidade às necessidades pessoais, relacionamento honesto, respeito pela dignidade individual, auscultação da opinião das pessoas, consistência nas decisões, fornecimento de feedback adequado e atempado, avaliações baseadas em informação exacta, imparcialidade nas decisões.

Quando ocorre um tratamento digno e respeitador por parte da chefia, as percepções de justiça são incrementadas, o grau de aceitação das decisões aumenta e surgem várias reacções positivas. A relevância face ao fornecimento de informações e a explicação/justificação das decisões coloca-se no facto dos indivíduos esperarem que os seus superiores forneçam explicações para as suas decisões, essencialmente quando

os resultados são desfavoráveis. Segundo vários estudos as “explicações/justificações mitigam as reacções negativas das pessoas às percepções de injustiça ou desfavorabilidade dos resultados” (Cropanzano e Greenberg, 1997; Greenberg e McCarty, 1990; Rego, 2000, p.66)

Muitos gestores consideram que os trabalhadores preocupam-se principalmente com a justiça dos resultados obtidos. No entanto, “na economia do conhecimento em que progressivamente vivemos, a justiça procedimental/interaccional torna-se crucial para que as pessoas se disponibilizem a prestar as suas ideias, criatividade, imaginação, espírito inovador e empenhamento “ (Cunha et al. 2004; Kim e Mauborgne, 1998,). Os indivíduos também se

preocupam com os procedimentos utilizados para atingir os resultados e o modo como os decisores os tratam. Assim, através da promoção da justiça procedimental e interaccional é possível conseguir a motivação dos trabalhadores fazendo-os sentir que são reconhecidos pelo seu valor intelectual e emocional e empenham-se mais nas suas tarefas, fazendo mais do que lhes é pedido e ultrapassando as expectativas de desempenho. (Rego, 2000).

3.3. A criação da percepção de justiça: a importância das práticas de remuneração

Como foi evidenciado no primeiro capítulo, a eficácia de um sistema de recompensas é construída não só através do seu alinhamento com os objectivos estratégicos da empresa, “(...) fomentando actuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos” (Câmara, 2007, p.71), mas também pela aceitação pelos seus destinatários e percepção de justiça e objectividade, “(...) funcionando de forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontrovertidos, que serão medidos de harmonia com regras pré-definidas que, tanto quanto possível, afastem a subjectividade.” (Câmara, 2007, p.71).

Na perspectiva das recompensas existem dois componentes no procedimento que parecem ser relevantes: o nível de controlo sobre o processo que conduz às decisões sobre o pagamento (envolvimento) e o nível de controlo em relação às decisões sobre as recompensas. Alguns autores mostraram que o controlo sobre o processo e a tomada de decisão, dando aos trabalhadores a oportunidade de escolher a recompensa que desejam e participar no desenho do sistema de recompensas, ter “voz” nos resultados das decisões sobre as recompensas ou receber informação precisa, pode produzir um forte sentido de justiça e atitudes mais positivas em relação aos resultados e à organização. (Leventhal, 1980; Lind e Tyler, 1988; Sheppard et al., 1992; Greenberg, 1996).

Por outro lado, a utilização de recompensas com base no desempenho reduz a suspeita de violação das regras de justiça e da probabilidade de percepcionar que o favoritismo, nepotismo e outros factores políticos possam ser considerados para a dispersão nas recompensas entre os indivíduos (Gupta e Jenkins, 1996). Aliás, a confiança nos incentivos transmite um maior significado na percepção de controlo em relação aos resultados (por exemplo, dispersão nas remunerações). Estas percepções de controlo são um componente essencial da justiça organizacional (Folger e Greenberg, 1985).

De acordo com a teoria da equidade, a recompensa com base no desempenho enfatiza a percepção de justiça dos trabalhadores. Alguns estudos demonstraram que quando são recompensados de acordo com o seu desempenho é mais provável que percepcionem equidade ou justiça. (Campbell et al, 1998; Greenberg, 1990, 1986).

Todavia, para que o desempenho individual ultrapasse as expectativas e que contribua para os resultados organizacionais é necessário que exista implicação das pessoas, confiança e cooperação voluntária (Rego, 2000). As pessoas além de valorizarem os resultados das decisões, também julgam os procedimentos utilizados para os alcançar e o modo como quem toma a decisão os trata (Kim e Mauborgne, 1997).

3.4. As consequências da percepção de justiça

Segundo Cunha et al (2004) não é possível produzir reacções positivas nas pessoas actuando apenas numa das facetas da justiça. As organizações podem adquirir bons níveis de desempenho por parte dos trabalhadores se actuarem apenas sobre uma das facetas da justiça, mas não alcançarão o mesmo no que diz respeito a outras reacções como a auto-estima e auto-eficácia. Assim, será mais razoável as organizações apostarem na obtenção da percepção das três facetas da justiça por parte dos trabalhadores. De facto, as formas diferentes de justiça interagem entre si. Por exemplo, se um indivíduo percebe que os seus rendimentos são injustos mas os procedimentos justos, estes últimos não o levarão a agir contra a empresa. No entanto, se o indivíduo percebe que quer os resultados quer os procedimentos são injustos as suas reacções serão fortes (Rego, 2000).

Por outro lado, se os procedimentos forem justos, os trabalhadores aceitam mais facilmente o sistema de recompensas porque sentem que os resultados (a justiça distributiva) se devem ao seu desempenho. Através da justiça distributiva é possível alcançar a satisfação dos trabalhadores, mas só através da justiça procedimental e interaccional é possível promover a motivação dos mesmos, fazendo-os sentir que aquele também é o seu negócio e actuar em sua conformidade (Cunha e tal., 2004). Para isso, os trabalhadores devem ser tratados de forma imparcial e digna, devendo ser-lhes fornecido feedback acerca das decisões tomadas (Rego, 2000).

Apesar de ter sido Homans (1961) a lançar as raízes do conceito de justiça distributiva, foi Adams (1965) com a teoria da equidade que a transpôs para o domínio organizacional (Christopher, 2000, Rego, 2000). A ideia básica é a de que os indivíduos comparam os seus ratios entre os resultados obtidos (ex: salário) e os inputs com os quais contribuem (ex: nível de esforço, competências específicas, nível de qualificações) com os ratios dos outros indivíduos. Quando são iguais produzem estados equitativos e geram sentimentos de satisfação. A inequidade existe quando um

trabalhador percebe que os seus inputs são superiores aos dos outros, mas os resultados são idênticos, ou quando os resultados são inferiores, apesar dos inputs serem superiores (Adams, 1965). Os indivíduos quando procuram comparar os ratios próprios com outros ratios não se direcionam apenas para os seus parceiros “similares”, o que significa que não compararam a suas recompensas apenas com as recompensas (percebidas) de colegas e conhecidos, mas também com as suas próprias necessidades, expectativas, normas sociais relacionadas com o prestígio das funções, história remuneratória na organização, valores imaginados dos salários de outras organizações. (Rego, 2002)

Esta teoria foi testada em vários estudos empíricos quer quando os resultados eram monetários quer não monetários. (Greenberg, 1990). O nível das recompensas monetárias percebidas pelos indivíduos influenciavam o seu comportamento (por exemplo, os indivíduos sub-pagos baixavam o seu nível de desempenho, ou seja, diminuíam os seus inputs; os sobre-pagos elevavam-no, ou seja, aumentavam os seus inputs). Num estudo desenvolvido por Greenberg (1988), no qual testou os efeitos que as mudanças de gabinete tiveram no respectivo desempenho, os resultados foram consistentes com a teoria, suportando a argumentação de Adams (1965, p.278) de que “O status do cargo e os símbolos de status” também constituem resultados importantes para a equação da equidade.

Os trabalhos produzidos no âmbito da justiça distributiva têm sugerido que os indivíduos que percebem como injustos os resultados recebidos tendem a desenvolver um conjunto de respostas atitudinais e comportamentais relevantes, como a insatisfação, o pior desempenho individual e/ou organizacional, o turnover e absentismo, e menores índices de comportamentos de cidadania. (Rego, 2002; Caetano e Vala, 1999). A teoria é igualmente válida quando os resultados recebidos pelas pessoas eram não-monetários (Greenberg, 1988). De um modo mais específico, podemos referir que a satisfação com as recompensas está relacionada com as percepções de justiça distributiva (Oldham et al., 1986; Ronen, 1986; Sweeney, 1990; Summers e Hendrix, 1991; Berkowitz et al., 1987; Folger e Konovsky, 1989; Martin e Bennett, 1996) e que varia de acordo com as classes dos referentes (Scholl et al., 1987; Summers e

DeNisi, 1990; Dyer e Thériault, 1976; Capelli e Sherer, 1988; Tyler e West, 1992, Blau, 1994).

Relativamente à justiça procedimental e interaccional, os estudos já desenvolvidos sugerem que as suas percepções ajudam a explicar um vasto conjunto de atitudes e comportamentos dos membros organizacionais, englobando desde os comportamentos de cidadania, ao empenhamento/comprometimento, à confiança, harmonia social, avaliação do superior, intenção de permanecer na organização, desempenho do grupo, desempenho individual, aos comportamentos retaliatórios (Rego, 2002).

Enquanto que a justiça distributiva contribui para que os indivíduos executem os seus deveres formais, a procedimental e interaccional gera maiores níveis de confiança e comprometimento e estimula as pessoas a “irem mais além”, contribuindo para níveis superiores de desempenho organizacional (Kim e Mauborgne 1997, 1998; Rego, 2000).

II

A INVESTIGAÇÃO

CAPÍTULO 1

O PROBLEMA

O aumento da importância dos mercados globais nas últimas duas décadas do século XX e início do século XXI tornou as organizações mais atentas à capacidade de serem competitivas e lucrativas. A necessidade de serem competitivas é crítica para as organizações. Para terem sucesso, estas organizações, devem produzir produtos e serviços de alta qualidade a um custo efectivo. (Henderson, 2003).

Embora a economia global foque em factores macroeconómicos como a inflação, políticas monetárias, tarifas de comércio e alocação internacional de recursos, nenhum outro é tão crítico como o factor custo de mão-de-obra. (Decenzo e Holoviak, 1989; Gerhart e Milkovich, 1992; Gibbons, 1998; Henderson, 2003).

Para sobreviver numa economia complexa, competitiva e global, todas as organizações, públicas e privadas, devem ser capazes de se centrar na efectiva e eficiente entrega dos seus produtos. Um dos factores chave na promoção da entrega efectiva dos bens e serviços é a implementação de um sistema de remunerações baseado na performance para todos os trabalhadores. (Henderson, 2003). Para uma empresa ter sucesso tem que ter uma força de trabalho motivada e envolvida com a sua organização.

As recompensas que a organização atribui aos seus colaboradores assumem um aspecto central na relação entre estes e aquela, tratando-se de um processo de trocas ou transacções que pode ser visto como uma espécie de contrato, explícito ou implícito, que impõe obrigações recíprocas às partes envolvidas. No centro das trocas situam-se as decisões tomadas pela organização e pelos seus colaboradores relativamente à compensação (Correia, 2000).

Entre as diversas formas de recompensa nota-se um crescente interesse dos gestores em práticas de recompensa variável, especialmente sob a forma de incentivos (Bowen, 2000; Heneman et al, 2000). O modelo tradicional da Gestão de Pessoal que não dá muita relevância ao desempenho do indivíduo, associando o seu salário à função e à sua posição hierárquica na empresa, está a evoluir no sentido da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que relaciona cada vez mais a recompensa do indivíduo ao seu grau de comprometimento e contribuição para o desenvolvimento da organização (Martocchio, 2003). O estudo de formas de recompensas que contemplem este movimento torna-se, desta forma, bastante oportuno.

A organização necessita de recompensar os seus colaboradores porque procura neles determinados tipos de comportamento, os quais, por outro lado, em troca do seu comprometimento à organização, esperam desta algumas recompensas extrínsecas, sob a forma de salário, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto, procurando também recompensas intrínsecas, tais como oportunidades de desenvolvimento profissional, envolvimento dos empregados, desenho funcional, autonomia e responsabilidade, clima organizacional e estilo de gestão e mecanismos de reconhecimento (Lawler, 1990, 1989; Martocchio, 2001).

Neste sentido, a questão das recompensas e, especialmente das remunerações variáveis tem um papel muito relevante nas práticas de gestão de recursos humanos.

1.1 Objectivos

O objectivo geral deste trabalho é estudar o papel que as práticas de gestão de recursos humanos, mais especificamente, os sistemas de recompensas, exercem na satisfação dos trabalhadores (quadros), tendo como variável mediadora a percepção de justiça.

Os objectivos específicos são:

- 1 - Verificar se a forma de atribuição de recompensas influencia a satisfação;
- 2- Verificar se a forma de atribuição de recompensas influencia a percepção de justiça;
- 3 – Verificar se a percepção de justiça influencia a satisfação;
- 4 - Verificar se a influência da atribuição de recompensas na satisfação nos colaboradores é mediada pela sua influência na percepção de justiça.

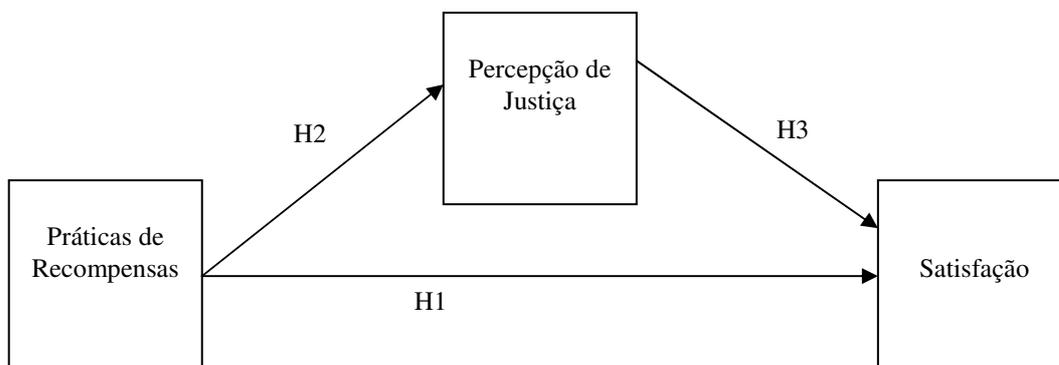
1.2. Hipóteses

Toda a investigação é fundamentada e metodologicamente construída no sentido de encontrar a solução ou o esclarecimento de um problema, que constituirá o ponto de partida da pesquisa.

Raramente é suficiente uma única hipótese para responder à pergunta de partida. A hipótese constitui-se, frequentemente, apenas numa resposta parcial ao problema colocado, sendo, por isso, útil conjugar “(...) vários conceitos e hipóteses para cobrir os diversos aspectos do problema. Este conjunto de conceitos e hipóteses logicamente articulados entre si constitui, portanto, o modelo de análise.” (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Assim, com base na revisão de literatura foi elaborado o seguinte modelo de análise:

Figura 2 – Modelo de Análise



As hipóteses de pesquisa são as soluções possíveis para o problema identificado. Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), as hipóteses “(...) apresentam-se sob a forma de proposições de resposta às perguntas colocadas pelo investigador” (p.111).

Na realidade, as hipóteses serão provisórias, pois poderão ser suportadas ou refutadas com o desenvolvimento da investigação, orientando o planeamento dos procedimentos metodológicos necessários à execução da pesquisa.

Algumas das nossas hipóteses, especificamente as que se referem à relação entre as práticas de recompensas e a satisfação ou entre estas e a percepção de justiça, têm um carácter exploratório no sentido em que os modelos teóricos existentes não nos permitem discriminar o sentido da relação entre estas variáveis.

Com base no modelo anteriormente exposto, foram testadas as seguintes hipóteses:

1 – Avaliar o efeito da atribuição de recompensas com base na distribuição de lucros da empresa na satisfação.

2 – Avaliar o efeito da atribuição de recompensas na distribuição de lucros da empresa na percepção de justiça distributiva, procedimental e interaccional.

3 - Avaliar o efeito da percepção de justiça na satisfação.

3A – A percepção de justiça distributiva apresenta uma relação positiva com a satisfação

3B – A percepção de justiça procedimental apresenta uma relação positiva com a satisfação

3C - A percepção de justiça interaccional apresenta uma relação positiva com a satisfação

4 – A influência das práticas de recompensas com base na distribuição de lucros na satisfação é mediada pela percepção de justiça.

CAPÍTULO 2

METODOLOGIA

O presente estudo tem fundamentalmente um carácter exploratório e desenvolve-se num contexto de descoberta das consequências das diferentes práticas de recompensas na satisfação e na percepção de justiça.

Neste sentido, procurar-se-ão determinar tendências, identificar relações significativas entre variáveis (entre as práticas de recompensas, percepção de justiça e satisfação no trabalho), bem como sistematizar observações que possam sugerir investigações futuras. Daí que, a par de uma abordagem “quantitativa”, se realize também uma abordagem “qualitativa”.

Nesta abordagem, a entrevista e o questionário assumiram uma particular relevância enquanto instrumentos de recolha de dados. A primeira foi utilizada fundamentalmente para diferenciar as práticas de remuneração nas organizações, enquanto que o segundo serviu para a análise das relações entre as variáveis - Percepção de Justiça e Satisfação no trabalho.

2.1. Delimitação do objecto

Partindo do objectivo inicial da investigação, a selecção do objecto de estudo teve como critério principal a identificação de um grupo de empresas industriais de produção de componentes para automóveis suficientemente grande que permitisse através dos instrumentos adequados (entrevista) dividi-las em dois grandes grupos: as empresas que apresentavam práticas de remuneração variáveis e as que apresentavam práticas de remuneração essencialmente fixas.

A facilidade de acesso e a disponibilidade de informações organizadas também foram consideradas condições fundamentais para a selecção das empresas, sem as quais não se poderia desenvolver o estudo. Um aspecto importante no acesso é a possibilidade de envolver e recolher dados junto a profissionais e áreas que não pertençam a um departamento de recursos humanos, seja através de entrevistas, questionários ou outros meios de recolha de informação. Outra questão relevante é a garantia de que os documentos necessários para as análises seriam disponibilizados pelas empresas.

Atendendo ao objectivo do trabalho e à pouca investigação sobre o tema em Portugal, centramo-nos nos quadros enquanto grupo profissional.

Segundo a OIT, quadro são todas as pessoas “que terminam um ensino e uma formação profissional de nível superior ou que possuem uma experiência reconhecida como equivalente num domínio científico, técnico ou administrativo e que exercem, na qualidade de assalariado, funções com carácter intelectual predominante, comportando a aplicação em elevado grau de faculdades de julgamento e de iniciativa e que implicam um nível relativamente elevado de responsabilidade” (CPQSC, 1991, p.15). A esta definição acrescem ainda todas as “pessoas que obtêm, por delegação do empregador e sob a sua autoridade, a responsabilidade de prever, dirigir, controlar e coordenar as actividades dum parte da empresa ou de uma organização, com o poder de comando correspondente, com exclusão dos quadros dirigentes com uma larga delegação do empregador” (CPQSC, 1991, p.15).

A Classificação Nacional de Profissões (CNP) (Ministério Trabalho, 1994) engloba indivíduos com áreas de actividade e com formações muito distintas, o que permite sustentar o conjunto dos quadros como uma categoria fragmentada, da mesma forma que os funcionários da função pública, em segmentos hierarquizados e dependentes do topo (Dubar e Tripier, 1998). Estão naturalmente, nesta camada social os técnicos de formação superior, produto das universidades e institutos, dos mais variados ramos do conhecimento; estão os indivíduos das profissões liberais (médicos, advogados); estão aqueles que, emergindo para a vida activa em anos de escolaridade menos prolongada, estão nas empresas/organizações e foram assumindo funções de enquadramento (de

chefia e/ou de decisão); e estão ainda aqueles que naturalmente entraram no mundo da gestão há vários anos e que dão corpo às empresas/organizações, sendo até, muitas vezes o seu rosto mais visível.

Neste sentido, e para o caso concreto desta tese, decidiu-se trabalhar com um conceito de quadro mais alargado, tomando não só para análise os quadros superiores das empresas, mas os quadros médios e técnicos especializados.

A delimitação deste estudo ao referido grupo advém fundamentalmente da importância que eles assumem no desenvolvimento das empresas.

Segundo Yin (1989 cit in Chambel, 1998) a utilização mais importante dos documentos é corroborar a informação proveniente de outras fontes. Nesse sentido, foi utilizada também a análise documental, através dos balanços sociais, como técnica de recolha de dados relevantes para a caracterização da empresa.

2.2. Amostra

Os estudos de caso foram desenvolvidos através de entrevistas com o objectivo de analisar as diferentes práticas de recompensas adoptadas pelas organizações para depois as agruparmos segundo essas práticas.

Tal como referido anteriormente, pretendíamos analisar um conjunto suficientemente grande de empresas industriais de produção de componentes para automóveis que permitisse através dos instrumentos adequados dividi-las em dois grandes grupos: as empresas que apresentavam práticas de remuneração variáveis e as que apresentavam práticas de remuneração essencialmente fixas.

Nesse sentido, esta investigação foi desenvolvida em quatro empresas industriais multinacionais de produção de componentes para automóveis no distrito de Setúbal e

Viseu, tendo sido entrevistados os directores de recursos humanos de cada uma das organizações.

Os questionários foram aplicados, segundo as informações divulgadas pelas organizações, a uma amostra de 116 indivíduos, dos quais 28 pertenciam à Empresa A, 23 à Empresa B, 40 à Empresa C e 25 à Empresa D.

De um total de 116 questionários aplicados, conseguimos obter 93 respostas (80%), sendo 28 da Empresa A (100%), 15 da Empresa B (65%), 28 da Empresa C (70%) e 22 da Empresa D (88%). A amostra é maioritariamente masculina (63%), pertencendo 33% à faixa etária dos 30 aos 34 anos. Dos 93 respondentes, 50% estão na organização num período compreendido entre os 3 e 10 anos, encontrando-se 84% com um vínculo laboral com prazo indeterminado (efectivo). Há a evidenciar que uma destas empresas iniciou, posteriormente à distribuição dos questionários, um processo de reestruturação, o que significou uma redução, ainda que pouco significativa, no total de indivíduos.

Na Empresa A, 50% dos indivíduos inquiridos têm entre 30 e 34 anos e possuem habilitações ao nível da licenciatura (50%), seguindo-se do Ensino secundário (21,4%). Cerca de 60,7% estão na organização entre 3 a 10 anos e 28,6% há mais de 10 anos, tendo 89,3% contrato a termo indeterminado.

Dos 15 indivíduos pertencentes à Empresa B, 53,3% são do sexo masculino e 46,7% do sexo feminino, situando-se na faixa etária dos 35 aos 39 anos (40%) e 20% dos 25 aos 29 anos. Todos possuem um contrato de trabalho a prazo indeterminado (100%), estando 66,7% à mais de 10 anos na organização e 20% entre os 3 e 10 anos. As suas habilitações são diversificadas: 33,3% têm o Ensino Secundário; 26,7% a Licenciatura e 20% o Ensino Básico e o Mestrado (20%).

Na Empresa C, 35,7% dos 28 respondentes encontram-se numa faixa etária dos 30 aos 34 anos e 25% dos 35 aos 39 anos. 78,6% são do sexo masculino e 17,9% do sexo feminino. A maioria dos indivíduos está na organização entre 3 a 10 anos (67,9%) e

mais de 10 anos (17,9%). 50% dos indivíduos tem o grau académico de licenciado, 21,4% são Bacharéis e 17,9% têm habilitações ao nível do Ensino Secundário.

Na quarta organização do estudo (Empresa D), os indivíduos são maioritariamente do sexo feminino (63,6%) e 36,4% do sexo masculino. As idades estão compreendidas essencialmente na faixa etária dos 25 aos 29 anos (36,4%) e dos 30 aos 34 anos (27,3%). Relativamente à antiguidade 72,8% dos inquiridos apresentam percentagens iguais: 36,4% trabalham nesta organização entre 6 meses a 3 anos, e outros 36,4% trabalham entre 3 a 10 anos. 18,2% trabalha à menos de 6 meses, tendo um vínculo laboral maioritariamente a tempo indeterminado (68,2%). As suas habilitações situam-se ao nível da licenciatura (40,9%) e do Ensino Secundário (31,8%) e 18,2% têm o Bacharelato.

2.3. Procedimento

Foram contactados os Directores de Recursos Humanos das quatro organizações para aferir do interesse e disponibilidade das mesmas para participarem no estudo, o que não foi uma tarefa simples dada a complexidade do tema.

Após apresentação dos objectivos e metodologia do estudo e a confirmação da participação destas organizações na investigação, combinámos a data e hora para realizar a entrevista com o director de recursos humanos para recolher informação sobre as práticas de recompensas.

As entrevistas deverão começar por uma explicitação dos objectivos da pesquisa, assegurando a confidencialidade das informações fornecidas. As entrevistas serão gravadas, depois de obtida a autorização para o efeito, para posteriormente se proceder à sua transcrição e análise de conteúdo temática. Nessa análise seguiremos o modelo de Miles e Huberman (1984), que pressupõe um conjunto de categorias à priori, enriquecido, por acréscimo de categorias à medida que a análise se realiza.

Na primeira reunião com o director de recursos humanos além de definirmos a data e hora para a realização das entrevistas, foi também combinada a melhor forma de recolher a informação junto dos empregados. Assim, foi acordado que os directores de recursos humanos informariam os participantes no estudo relativamente aos objectivos do mesmo e à forma como seria desenvolvido todo o processo. Foi garantida a confidencialidade das respostas através da colocação dos questionários em envelopes, sendo o próprio investigador a recolhe-los no dia combinado com o director de recursos humanos.

É ainda importante referir que os dados relativos ao número de participantes com as características pretendidas (quadros) para a nossa investigação foram fornecidos pelos directores de recursos humanos das respectivas organizações.

Foi igualmente solicitado o acesso a documentos das organizações que permitissem complementar a informação obtida nas entrevistas, nomeadamente, o balanço social.

2.4. Instrumentos

2.4.1. A Entrevista

Realizámos entrevistas semi-directivas aos directores de recursos humanos no sentido de recolhermos informações que caracterizassem quer a organização quer as práticas de recompensas.

As entrevistas do tipo semi-directivas (Quivy e Campenhoudt, 1999) correspondem a um discurso livre do entrevistado orientado por algumas questões-chave definidas pelo entrevistador, ou seja, as questões-chave da conversa são determinadas, relativamente abertas, mas o desenvolvimento da entrevista é dado pelo que o próprio entrevistado vai revelando. O investigador tenta, tanto quanto possível, “deixar andar” o entrevistado para que este possa falar abertamente, pela ordem que desejar, não o deixando afastar dos objectivos da entrevista.

As entrevistas serão baseadas num guião (ver apêndice I) onde se explorarão as seguintes informações, estando estruturada da seguinte forma:

I – Caracterização da Empresa

II – Caracterização dos Recursos Humanos

III- Práticas de Recursos Humanos

1- Avaliação de Desempenho

2 – Política de Recompensas

2.1. Estratégia de Remuneração

2.2. Elemento da Remuneração Total

2.3. Divulgação da Remuneração

3 – Gestão de Carreiras

2.4.2. O Questionário

Com o objectivo de analisar as relações entre as práticas de recompensas, identificadas através da entrevista, a Percepção de Justiça e a Satisfação no trabalho, aplicou-se um questionário composto por três secções. Cada uma delas visava a obtenção de dados sobre as variáveis analisadas.

Com base nas respostas obtidas, foram efectuadas as análises preliminares dos dados a partir de estatísticas descritivas (média, desvio padrão) e análises de correlações.

O procedimento principal de análise dos dados utilizados para testar as hipóteses foi a análise de regressão hierárquica (Cohen e Cohen, 1983), através da qual se introduzem as variáveis seguindo uma sequência pré-determinada.

O tratamento estatístico da informação obtida através dos inquéritos foi desenvolvido no SPSS – Statistical Package for Social Sciences.

Tal como referido anteriormente, o questionário (ver apêndice II), constituído por III secções, foi aplicado no sentido de analisar as relações entre as práticas de recompensas, identificadas através da entrevista, a Percepção de Justiça e a Satisfação no trabalho.

Secções do Questionário:

I – Caracterização do inquirido

II – Justiça Organizacional

III – Satisfação no Trabalho

A primeira secção do questionário contém algumas questões de carácter informativo relativas a dados de natureza individual (e.g. idade, sexo, habilitações escolares) e organizacional (e.g. função actual, tempo na empresa, tipo de contrato).

A segunda secção do questionário analisa a variável Justiça Organizacional. Este conjunto de questões foi traduzido do questionário sobre Justiça Organizacional dos autores Rupp e Cropanzano (2002) e denomina-se “Multi-Foci Justice Questionnaire”. No entanto, atendendo ao objectivo desta investigação apenas foi utilizado o foco na organização associada às várias facetas da justiça adoptadas: Justiça Distributiva (6 itens, $\alpha=.80$); Procedimental (4 itens, $\alpha=.84$); e Interaccional (7 itens, $\alpha=.85$), sendo constituído por 17 itens. Em primeiro lugar os itens foram traduzidos para Português e posteriormente foi pedido a um tradutor que retrovertesse esta versão Portuguesa de novo para Inglês, por forma a assegurarmos a correcção desta tradução (Brislin, 1980). Os participantes têm de indicar numa escala de sete pontos em que medida cada valor é característico da sua organização: 1=Discordo fortemente, 2=Discordo moderadamente, 3=Discordo ligeiramente, 4= Não Concordo nem Discordo, 5=Concordo Ligeiramente, 6=Concordo Moderadamente, 7= Concordo Fortemente.

A Satisfação no trabalho foi medida através de um questionário de 17 itens de Chambel e Castanheira (2007). Neste questionário avaliou-se o grau de satisfação dos indivíduos (14 itens $\alpha=.86$) relativamente aos diferentes aspectos do seu trabalho na sua organização numa escala de Discordo; Discordo em parte; Não concordo nem discordo; Concordo em parte a Concordo.

CAPÍTULO 3

OS RESULTADOS

3.1. Estudo Qualitativo

O estudo qualitativo foi desenvolvido a partir de entrevistas efectuadas aos responsáveis dos recursos humanos das diversas organizações com o objectivo de caracterizar as suas práticas de remuneração.

3.1.1 Empresa A

Pertence a um grupo multinacional, de origem Japonesa, que possui, actualmente, 41 unidades de produção distribuídas por três continentes (Ásia, América e Europa), 12 centros de desenvolvimento e cerca de 21.000 trabalhadores. Pela sua dimensão, tornou-se num grupo mundial de elevada notoriedade em diferentes campos da indústria electrónica, sendo reconhecida como uma das empresas líderes no desenvolvimento de novas tecnologias e soluções electrónicas associadas à imagem, áudio e vídeo.

Instalou-se em Portugal em 1995, contando actualmente com 300 trabalhadores, cuja actividade dominante assenta na produção de auto-rádios para o mercado Europeu de grande consumo e para o mercado das indústrias construtoras de veículos automóveis. Para além de pretender ser uma empresa sensível às mudanças do mercado, uma empresa que procura dar a máxima prioridade às necessidades e à total satisfação dos seus clientes, não apenas nas soluções e produtos, mas também em todos os seus serviços, esta organização tem como objectivo a aposta na inovação, na melhoria contínua da qualidade e do desempenho e funcionalidade dos seus produtos. *A Empresa A* desde 2004 está a passar por algumas dificuldades ao nível da competitividade,

devido à situação contingencial, relativa à forte concorrência do mercado Asiático e ao alargamento dos mercados dos países de Leste, que rapidamente provocaram uma política de esmagamento de preços em toda a Europa, reforçada pela subida do dólar face ao euro. Perante esta situação, a *corporação* cotada na bolsa de Nova Iorque, para manter a estabilidade da relação e a confiança com os seus accionistas, deu início a um processo mundial de reorganização para se manter no mercado com uma posição competitiva. A *Empresa A* não foi alheia a este contexto de mudança e vê-se actualmente a dar início a profundos processos de reorganização bem como a adaptações dos sistemas tecnológicos e organizacionais que necessariamente vão requerer ou vão valorizar e mobilizar outras competências.

A área comercial da Empresa A em Portugal está integrada em Empresa A -I e conta com um total de 20 trabalhadores, localizados entre Lisboa e Porto. A Empresa A -I actua na comercialização de toda a gama de produtos desta marca, desde os auto-rádios produzidos em Empresa A até aos produtos de alta-fidelidade ligados ao mercado vídeo e de imagem. Embora fisicamente separadas estas organizações, completam-se funcionalmente e partilham valores e princípios próprios da cultura da *corporação*.

No que diz respeito à política de recompensas, esta empresa assume gerir os custos fixos do emprego, ou seja, salário base mais benefícios considerados quando definidos os aumentos salariais. No futuro, pretende gerir todos os elementos financeiros da remuneração de forma integrada.

Segundo a responsável dos recursos humanos desta organização, enquanto que os desafios na gestão das pessoas actualmente passam, por ordem de importância, pela falta de competências/skills; maior flexibilidade na mão-de-obra e pelo aumento de produtividade; no futuro passarão pelo aumento de produtividade, seguido pela necessidade de maior flexibilidade na mão-de-obra e, por último, pela falta de competências/skills. Esta questão leva esta empresa a sentir a importância em atrair competências chave; a desenvolver a liderança e a reter os colaboradores de elevado desempenho.

Nesse sentido, o propósito desta organização passa por aumentar a flexibilidade na remuneração dos colaboradores; por programas de remuneração justos e transparentes e por uma maior focalização no desempenho da organização/equipa. Alterações na gestão das pessoas levam a diferentes objectivos da remuneração.

O salário base é estruturado segundo a função e o desempenho. Para os quadros tem como referência o mercado, enquanto que para os restantes trabalhadores o referencial é o definido pelo Contrato Colectivo Trabalho do sector. É estruturado por banda larga, segundo a qual os trabalhadores são pagos de acordo com políticas comuns de pagamento individual que variam conforme o desempenho da banda.

No sentido de atrair os trabalhadores, esta organização privilegia o salário base; incentivos de desempenho a curto-prazo e outros benefícios financeiros (ex: carro, seguro de saúde). Para reter os seus melhores profissionais, esta empresa considera a satisfação no trabalho como fundamental, seguido do desenvolvimento da carreira e do salário base. No que respeita à motivação, esta empresa considera a satisfação no trabalho como fundamental, seguido do desenvolvimento da carreira e da formação e desenvolvimento dos seus trabalhadores.

A Empresa A reconhece a importância dos elementos intrínsecos, como factores diferenciadores, mas apenas quando existe equilíbrio na remuneração. Considera a reputação do empregador; a segurança no trabalho; a satisfação no trabalho; formação e oportunidades de aprendizagem; ambiente de trabalho desejável; a cultura organizacional; trabalho flexível e esquemas de reconhecimento como bastante importantes para o desenho da remuneração.

Embora a empresa em estudo tenha implementado um Sistema de Avaliação de Desempenho baseado na Gestão das Competências, não fez qualquer referência à sua associação com a gestão das recompensas.

No que respeita a benefícios sociais, pratica um seguro de saúde e, a benefícios específicos, atribui uma viatura da empresa aos directores de departamento, telemóvel e

apoio a pós-graduações, não existindo qualquer flexibilidade no pacote salarial. No futuro, o objectivo é dar flexibilidade nos benefícios específicos/individuais.

Outro aspecto fundamental na gestão das recompensas é a existência de programas justos e transparentes e a comunicação da retribuição.

A comunicação da retribuição é feita através de um documento distribuído a todos os trabalhadores e de um manual em papel, sendo um objectivo no futuro a ser divulgado através de acesso on-line .

A avaliação do Sistema de Recompensas é feita através de um questionário ao clima organizacional e à satisfação dos trabalhadores. O survey salarial é outra metodologia utilizada por esta organização com o objectivo de avaliar a consistência das suas práticas com o mercado.

3.1.2. Empresa B

A Empresa B é uma empresa cuja actividade é o fabrico de componentes para veículos, contando actualmente com 140 trabalhadores (apresentando 49% de mulheres e 51% de homens). Foi fundada em 1775 e desde esse tempo que iniciou o seu processo de expansão a nível mundial. O grupo encontra-se sediado na Suíça, sendo constituído por várias fábricas situadas, nomeadamente, na Europa, nos EUA, no Canadá e na América Latina e apoia, ainda, clientes através de “Join Venture” na África do Sul, Índia e Japão.

A sua actividade é a produção e comercialização de componentes para protecção acústica e térmica, dirigido para o sector automóvel. Face à forte instabilidade no sector existem na empresa picos e decréscimos de produção. Esta empresa é conhecida pelos seus clientes pelo cumprimento dos prazos de entrega e por apostar no capital humano.

Para além da preocupação em criar valor para os seus clientes, trabalhadores e accionistas, a Empresa B tem a preocupação permanente com a satisfação dos seus

Clientes e Colaboradores, assim como a busca de proveitos nas respectivas áreas de negócio: Satisfazer os clientes; Satisfação no trabalho e lutar pelos ganhos.

A formação profissional é perspectivada como um investimento e não como um custo. A empresa possui um programa de avaliação de desempenho. É realizada anualmente pelo director de cada departamento e o avaliado, sendo dado posteriormente o feedback relativo a essa avaliação.

Como forma de desenvolver a comunicação interna, esta empresa implementou várias formas de participação dos trabalhadores: caixa de sugestões; folhetos da empresa; boletim informativo mensal; comissão de segurança, higiene e saúde do trabalho; eventos diversos (dia da gastronomia, semana da sensibilização em segurança, higiene e saúde do trabalho, entre outros); festa de Natal; questionários.

Relativamente à sua política de recompensas, esta empresa assume gerir a remuneração total, ou seja, salário base, benefícios, bónus e acções considerados como um todo, de forma integrada.

A responsável dos recursos humanos desta organização, atribui às carreiras e à falta de motivação das chefias os maiores desafios na gestão das pessoas, passando actualmente também pela falta de competências/skills; maior flexibilidade na mão-de-obra e pelo aumento de produtividade; fazendo com que no futuro a organização pretenda melhorar a motivação dos trabalhadores com focalização na performance; Acentuar o compromisso/envolvimento do trabalhador e desenvolver a liderança e um sistema de gestão de carreiras adequado aos objectivos organizacionais e individuais. Esta questão leva esta empresa a sentir a importância em atrair competências chave; a desenvolver a liderança e a reter os colaboradores de elevado desempenho.

Nesse sentido, o propósito desta organização passa por aumentar a flexibilidade na remuneração dos colaboradores; por programas de remuneração justos e transparentes e por assegurar a equidade interna.

O salário base é estruturado segundo a função e o desempenho. Para os quadros tem como referência o mercado, enquanto que para os restantes trabalhadores o referencial é o definido pelo Contrato Colectivo Trabalho do sector e os aumentos de acordo com a inflação.

No sentido de atrair os trabalhadores, esta organização privilegia o salário base; ambiente de trabalho desejável; a reputação do empregador e a estabilidade da empresa. Para reter os seus melhores profissionais, esta empresa considera além do salário base, a satisfação no trabalho como fundamental, o desenvolvimento da carreira e um ambiente de trabalho desejável. No que respeita à motivação, esta empresa considera novamente importante o factor salário base; os incentivos de desempenho a curto-prazo; outros benefícios como carro e seguro de saúde; a satisfação no trabalho; o ambiente de trabalho desejável; os esquemas de reconhecimento; o trabalho flexível e as cerimónias de atribuição de prémios.

A Empresa B reconhece a importância dos elementos intrínsecos, como factores diferenciadores, mas apenas quando existe equilíbrio na remuneração. Considera a reputação do empregador; a segurança no trabalho; a satisfação no trabalho; formação e oportunidades de aprendizagem; ambiente de trabalho desejável; a cultura organizacional; trabalho flexível e esquemas de reconhecimento como bastante importantes para o desenho da remuneração.

Os aumentos do salário base estão formalmente ligados ao Sistema de Gestão de Desempenho, através da atribuição de incentivos associados à avaliação por objectivos. Existe a preocupação em reconhecer os trabalhadores com altos desempenhos, sendo atribuídos prémios individuais mensais por função.

No que respeita a benefícios sociais, pratica um seguro de saúde e subsídio diário de transporte e proporciona a refeição, através do pagamento de uma quantia simbólica por parte do trabalhador; e a benefícios específicos, atribui uma viatura da empresa aos

directores de departamento; gratificação em espécie; despesas de representação e telemóvel.

Embora considere fundamental na gestão das recompensas a existência de programas justos e transparentes e a comunicação da retribuição, esta organização não procede à divulgação formal de aspectos relacionados com o sistema.

A avaliação do Sistema de Recompensas é feita através de um questionário ao clima organizacional e à satisfação dos trabalhadores. O survey salarial é outra metodologia utilizada por esta organização com o objectivo de avaliar a consistência das suas práticas com o mercado.

3.1.3. Empresa C

A Empresa C, contando com 495 trabalhadores, pertence a um grupo multinacional de origem francesa, estando distribuído por 27 países onde existem 160 fábricas e 22 centros de Desenvolvimento e Investigação. É uma empresa constituída em 1992 na qual são produzidos os Sistemas de Interior para automóveis.

Esta empresa tem como visão empresarial uma liderança mundial em cada uma das suas linhas de produto, sendo o seu objectivo a perfeição técnica e o seu motor a paixão automóvel.

A sua missão consiste em criar e fornecer produtos, soluções técnicas e serviços inovadores de alta qualidade, que promovam a competitividade dos seus clientes e representem um valor acrescentado para os seus colaboradores, assumindo esta, um compromisso em termos de preservação do meio ambiente e de responsabilidade social.

Assim, o grupo pretende tornar-se o melhor fornecedor de componentes para a Indústria Automóvel a nível mundial através do Sistema de Excelência. Este sistema é definido pela empresa como um conjunto de boas práticas que cada trabalhador deve conhecer,

aplicar e enriquecer permitindo à empresa atingir a Excelência através da sua aplicação quotidiana, ou seja, fornece a capacidade de dar aos clientes produtos e serviços de Qualidade, a Custos Competitivos, respeitando os prazos.

Outra das estratégias que a empresa utiliza para enfrentar um mercado extremamente competitivo, assente na qualidade, flexibilidade, inovação e prazos, é a produção em *Just-In-Time*.

Relativamente à sua política de recompensas, esta empresa assume gerir a remuneração total, ou seja, salário base, benefícios, bónus e acções considerados como um todo, de forma integrada.

A responsável dos recursos humanos desta organização atribui, à falta de competências/*skills*; à maior flexibilidade na mão-de-obra; ao planeamento de sucessões de carreiras, os maiores desafios na gestão das pessoas actualmente; fazendo com que no futuro a organização pretenda reter os trabalhadores de elevado desempenho; melhorar a motivação dos trabalhadores com focalização na performance; formar e desenvolver os seus trabalhadores (por exemplo, actualizar competências).

Nesse sentido, o propósito desta organização passa por aumentar a flexibilidade na remuneração, maior focalização no desempenho individual, grupal e organizacional; conseguindo controlar os custos com a remuneração.

O salário base é estruturado segundo a função e o desempenho. Para os quadros tem como referência o mercado, enquanto que para os restantes trabalhadores o referencial é o definido pelo Contrato Colectivo Trabalho do sector e os aumentos de acordo com a inflação.

No sentido de atrair, reter e motivar os trabalhadores, esta organização privilegia a satisfação no trabalho; o desenvolvimento de carreira e um ambiente de trabalho desejável, combinado com esquemas de reconhecimento (cerimónia de atribuição de prémios, placas comemorativas, revista na empresa, jantar com a administração).

A Empresa C reconhece a importância dos elementos intrínsecos, como factores diferenciadores, mas apenas quando existe equilíbrio na remuneração. Considera a satisfação no trabalho; o desenvolvimento de carreira e esquemas de reconhecimento como bastante importantes para o desenho da remuneração

Os aumentos do salário base estão formalmente ligados ao Sistema de Gestão de Desempenho, através da atribuição de incentivos associados à avaliação por objectivos individuais, por equipa e organizacionais.

No que respeita a benefícios sociais, pratica um seguro de saúde e subsídio diário de transporte e proporciona a refeição, através do pagamento de uma quantia simbólica por parte do trabalhador; e a benefícios específicos, atribui uma viatura da empresa aos directores de departamento; e telemóvel.

Considerando fundamental na gestão das recompensas a existência de programas justos e transparentes e a comunicação da retribuição, esta organização procede à divulgação formal de aspectos relacionados com o sistema

A avaliação do Sistema de Recompensas é feita através de um questionário ao clima organizacional e à satisfação dos trabalhadores. O survey salarial é outra metodologia utilizada por esta organização com o objectivo de avaliar a consistência das suas práticas com o mercado.

3.1.4. Empresa D

A actividade económica da Empresa D é a do fabrico de componentes e acessórios para veículos automóveis - produz capas para os bancos dos automóveis, a qual conta com cerca de trezentas e quarenta pessoas. Pertence a um Grupo multinacional líder na indústria de equipamento automóvel e incorpora nos seus quadros cerca de 60 000 trabalhadores distribuídos por cerca de 28 países em todo o mundo.

Constituída em 1992 e comprada em 2000 pelo Grupo ao qual pertence actualmente, a sua estratégia assenta numa política de constante investimento, quer a nível operacional, de forma a obter ganhos, reduzir os custos de produção e assegurar a continuidade dos fornecimentos aos clientes do sector automóvel, quer ao nível de recursos humanos, qualidade, ambiente e segurança.

A sua missão é criar e fornecer produtos e serviços inovadores e de alta qualidade que promovam a competitividade dos seus clientes. Tem como visão tornar-se um líder global em cada uma das suas áreas de actividade, passando pela focalização no cliente; em tornar-se uma referência no mercado de equipamentos originais e servir todos os maiores fabricantes de automóveis.

A Empresa D enquadrada na política do Grupo, está fortemente empenhada em proporcionar um ambiente estimulante, saudável e seguro a todos os colaboradores. São valores básicos do Grupo: Iniciativa; Responsabilidade; Transparência; Motivação; Trabalho em equipa; Rapidez; Definir o futuro.

O principal objectivo estratégico do grupo é a excelência operacional alcançada através de um conjunto estruturado de metodologias que envolvem cada trabalhador e cada função, no sentido de melhorar continuamente a eficácia das suas operações. Este sistema pretende proporcionar uma visão abrangente da forma como a empresa deve funcionar na sequência da implementação e do aperfeiçoamento contínuo dos processos, bem como permitir uma abordagem estruturada à concretização da visão e ainda, integrar sistemas e técnicas concebidas para ajudar cada colaborador a progredir e a contribuir para o sucesso do Grupo.

Esta empresa possui um conjunto de práticas de recursos humanos que se situam, não apenas na gestão administrativa de recursos humanos, mas também na implicação e envolvimento dos seus trabalhadores, contribuindo ainda para a sua formação pessoal e profissional através de acções de formação que têm como objectivo último o aumento das suas competências.

O responsável desta organização atribui, à falta de competências/skills, à maior flexibilidade na mão-de-obra, e ao aumento de produtividade os maiores desafios na gestão das pessoas actualmente, fazendo com que no futuro a organização pretenda reter os trabalhadores de elevado desempenho e atrair competências chave; melhorar a motivação dos trabalhadores com focalização na performance, formar e desenvolver os seus trabalhadores (por exemplo, actualizar competências).

O objectivo desta organização passa por aumentar a flexibilidade na remuneração, maior focalização no desempenho individual, grupal e organizacional, conseguindo, assim, controlar os custos com a remuneração.

O salário base é estruturado segundo a função e o desempenho. Para os quadros tem como referência o mercado, enquanto que para os restantes trabalhadores o referencial é o definido pelo Contrato Colectivo Trabalho do sector e os aumentos de acordo com a inflação.

No sentido de atrair, reter e motivar os trabalhadores, esta organização privilegia a satisfação no trabalho; o desenvolvimento de carreira e um ambiente de trabalho desejável, combinado com esquemas de reconhecimento (cerimónia de atribuição de prémios, placas comemorativas, revista na empresa, jantar com a administração) e metodologias de envolvimento.

A Empresa D reconhece a importância dos elementos intrínsecos, como factores diferenciadores, mas apenas quando existe equilíbrio na remuneração. Considera a satisfação no trabalho; o desenvolvimento da carreira; o envolvimento dos trabalhadores, funções enriquecidas e esquemas de reconhecimento como bastante importantes para o desenho da remuneração.

Os aumentos do salário base estão formalmente ligados ao Sistema de Gestão de Desempenho, através da atribuição de incentivos associados à avaliação por objectivos individuais, por equipa e organizacionais.

No que respeita a benefícios sociais, pratica um seguro de saúde e proporciona a refeição, através do pagamento de uma quantia simbólica por parte do trabalhador; e a benefícios específicos, atribui uma viatura da empresa aos directores de departamento; e telemóvel.

Considerando fundamental na gestão das recompensas a existência de programas justos e transparentes e a comunicação da retribuição, esta organização procede à divulgação formal de aspectos relacionados com o sistema

A avaliação do Sistema de Recompensas é feita através de um questionário ao clima organizacional e à satisfação dos trabalhadores. O survey salarial é outra metodologia utilizada por esta organização com o objectivo de avaliar a consistência das suas práticas com o mercado.

De acordo com o estudo qualitativo e tendo em conta os objectivos deste trabalho, agrupamos a política salarial das organizações da seguinte forma:

- Empresas que praticam incentivos de implicação nos resultados da organização (Empresa C e D)
- Empresas que praticam incentivos de desempenho individual (Empresa A, B, C e D)

3.2. Estudo Quantitativo

Tal como mencionado no início deste capítulo foram aplicados dois instrumentos de recolhas de dados: as entrevistas e os questionários.

Os questionários foram analisados a partir de estatísticas descritivas e análises de correlações (ver tabela 1) . Para testar as hipóteses foi efectuada uma análise de regressão hierárquica, seguindo a descrição dos resultados e respectivas tabelas a mesma ordem estabelecida para as identificar (cap.1)

3.2.1. Estatísticas Descritivas e correlações

As correlações entre as variáveis do estudo e as médias e desvios de padrão estão representadas na tabela 1.

Como se pode observar, as facetas da justiça consideradas apresentam valores acima do ponto médio. Verificamos que a justiça procedimental apresenta um valor médio superior (5.21) em relação à justiça interaccional (5.12) e em relação à distributiva (4.48).

Por último, a satisfação no trabalho apresenta um valor médio de 3.93 e um desvio padrão de 0.61.

Em seguida apresentamos os dados relativos às correlações efectuadas entre as variáveis do estudo representadas na tabela 1, os quais mostram alguns resultados significativos.

As práticas de recompensas com base na distribuição de lucros estão correlacionadas negativamente e muito significativamente (Cohen e Cohen, 1983) com a justiça organizacional procedimental (-.46) e também negativamente com a justiça organizacional interaccional (-.36).

A justiça organizacional nas várias facetas, correlaciona-se positiva e significativamente com a satisfação no trabalho, as quais apresentam valores superiores a .40 (Cohen e Cohen, 1983).

Tabela 1. Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis do estudo

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Idade	3.82	1.89								
2. Sexo	-	-	.38**							
3. Antiguidade na empresa	3.17	1.33	.68**	.44**						
4. Tipo de contrato	1.24	1.68	.59**	.44**	.69**					
5. Recomp. Lucros	0.54	0.50	.06	.05	-.09	.05				
6. Justiça Org Distributiva	4.48	1.08	.05	-.07	-.08	-.02	-.14			
7. Justiça Org Procedimental	5.21	1.12	.01	.03	.07	-.03	-.46**	.63**		
8. Justiça Org Interaccional	5.12	1.10	.03	-.07	.07	-.04	-.36**	.59**	.73**	
9. Satisfação no trabalho	3.93	0.61	-.04	-.04	-.19	-.14	.20	.66**	.66**	.50**

Nota: * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$ (bidireccional).

3.2.2. Análise de Regressão

A descrição dos resultados e respectivas tabelas corresponde à mesma ordem estabelecida para as identificar no capítulo 1 da parte II deste trabalho.

Para levar a cabo o teste das hipóteses definidas, efectuamos uma análise de regressão hierárquica, na qual as variáveis predictoras são introduzidas numa sequência predeterminadas (Cohen e Cohen, 1983).

Na Hipótese 1 pretendíamos verificar a relação da atribuição de recompensas com base na distribuição de lucros da empresa na satisfação. Como se pode observar na tabela 2, a distribuição dos lucros apresenta um coeficiente de regressão negativo e significativo (Passo 2, $\beta = -.249$, $p \leq 0.05$), explicando 6% da variancia na variável dependente. Assim verificamos que a distribuição dos lucros tem uma relação negativa com a satisfação no trabalho.

Tabela 2. Análise de Regressão Hierárquica da Satisfação no Trabalho e Distribuição dos Lucros

<i>Satisfação</i>		Passo 1	Passo 2
Idade	β	.171	.213
Sexo	β	.045	.061
Antiguidade na Empresa	β	-.266	-.355*
Tipo Contrato	β	-.077	-.032
Distribuição lucros	β		-.249*
R ²		.052	.111
ΔR^2			.059*

Nota: * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$ (bidireccional). β é o coeficiente de regressão standardizado.

Quando pretendíamos verificar a relação da atribuição de recompensas na distribuição de lucros da empresa na percepção de justiça distributiva, procedimental e interaccional, (hipótese 2) constatou-se que as relações eram significativos em duas das três dimensões da justiça.

Assim, quando pretendíamos avaliar a relação das práticas de recompensas baseadas na distribuição dos lucros na percepção de justiça distributiva verificamos que o resultado (Passo 2, $\beta = -.182$, *ns*) não vem corroborar a hipótese supra mencionada (tabela 3).

Tabela 3. Análise de Regressão Hierárquica da Percepção de Justiça Organizacional Distributiva e Distribuição dos Lucros

<i>Justiça Organizacional Distributiva</i>		Passo 1	Passo 2
Idade	β	.204	.231
Sexo	β	-.077	-.063
Antiguidade na Empresa	β	-.219	-.286
Tipo Contrato	β	.047	.082
Distribuição lucros	β		-.182
R ²		.033	.064
ΔR^2			.031

Nota: * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$ (bidireccional). β é o coeficiente de regressão standardizado.

Relativamente à justiça organizacional procedimental (tabela 4) verificamos que a distribuição de lucros mostra uma relação negativa com a percepção de justiça procedimental (Passo 2, $\beta = -.462$, $p \leq 0.001$), explicando 20% da variancia na variável dependente. Este resultado vem corroborar a hipótese supra mencionada.

Tabela 4. Análise de Regressão Hierárquica da Percepção de Justiça Organizacional Procedimental e Distribuição dos Lucros

<i>Justiça Organizacional Procedimental</i>		Passo 1	Passo 2
Idade	β	-.033	.032
Sexo	β	.021	.075
Antiguidade na Empresa	β	.148	-.019
Tipo Contrato	β	-.114	-.066
Distribuição lucros	β		-.462***
R ²		.014	.214
ΔR^2			.200***

Nota: * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$ (bidireccional). β é o coeficiente de regressão standardizado.

Quando, por último, pretendíamos avaliar o efeito das práticas de recompensas baseadas na distribuição dos lucros na percepção de justiça interaccional observamos (tabela 5) que a distribuição de lucros mostra uma relação negativa com a percepção de justiça procedimental (Passo 2, $\beta = -.350$, $p \leq 0.001$), explicando 11,6% da variância na variável dependente. Este resultado vem corroborar a hipótese supra mencionada.

Tabela 5. Análise de Regressão Hierárquica da Percepção de Justiça Organizacional Interaccional e Distribuição dos Lucros.

<i>Justiça Organizacional Interaccional</i>		Passo 1	Passo 2
Idade	β	.013	.068
Sexo	β	-.099	-.076
Antiguidade na Empresa	β	.207	.082
Tipo Contrato	β	-.152	-.089
Distribuição lucros	β		-.350***
R ²		.028	.144
ΔR^2			.116***

Nota: * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$ (bidireccional). β é o coeficiente de regressão standardizado.

Com a hipótese 3 pretendia-se avaliar o efeito positivo das várias dimensões da percepção de justiça na satisfação. Como se pode observar na tabela 6, a percepção de justiça distributiva mostra uma relação positiva com a satisfação no trabalho (Passo 2, $\beta = .643$, $p \leq 0.001$), explicando 40% da variância na variável dependente. Este resultado vem corroborar a hipótese supra mencionada.

Tabela 6. Análise de Regressão Hierárquica da Satisfação no Trabalho e Justiça Organizacional Distributiva.

<i>Satisfação</i>		Passo 1	Passo 2
Idade	β	.251	.118
Sexo	β	.015	.066
Antiguidade na Empresa	β	-.310	-.150
Tipo Contrato	β	-.091	-.129
Justiça Organizacional Distributiva	β		.643***
R ²		.071	.469
ΔR^2			.398***

Nota: * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$ (bidireccional). β é o coeficiente de regressão standardizado.

A hipótese 3b procurava verificar se a percepção de justiça procedimental apresentava uma relação positiva com a satisfação. Como se pode observar na tabela 7, a justiça procedimental mostra uma relação positiva e muito significativa (Cohen e Cohen, 1983) com a satisfação (Passo 2, $\beta = .659$, $p \leq 0.001$), explicando 43% da variância na variável dependente. Este resultado vem corroborar a hipótese supra mencionada.

Tabela 7. Análise de Regressão Hierárquica da Satisfação no Trabalho e Justiça Organizacional Procedimental.

		Passo 1	Passo 2
<i>Satisfação</i>			
Idade	β	.144	.169
Sexo	β	.133	.122
Antiguidade na Empresa	β	-.308	-.365
Tipo Contrato	β	-.184	-.123
Justiça Organizacional Procedimental	β		.659***
R ²		.105	.536
ΔR^2			.431***

Nota: * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$ (bidireccional). β é o coeficiente de regressão standardizado.

Quando pretendíamos verificar a hipótese de que a percepção de justiça interaccional apresenta uma relação positiva com a satisfação (hipótese 3c), os resultados encontrados (tabela 8) mostram uma relação positiva e muito significativa (Cohen e Cohen, 1983) da justiça interaccional com a satisfação (Passo 2, $\beta = .508$, $p \leq 0.001$), explicando 25% da variância na variável dependente. Este resultado vem corroborar a hipótese supra mencionada permitem confirmar a hipótese.

Tabela 8. Análise de Regressão Hierárquica da Satisfação no Trabalho e Justiça Organizacional Interaccional.

		Passo 1	Passo 2
<i>Satisfação</i>			
Idade	β	.184	.175
Sexo	β	.042	.097
Antiguidade na Empresa	β	-.285	-.362
Tipo Contrato	β	-.070	-.001
Justiça Organizacional Interaccional	β		.508***
R ²		.056	.308
ΔR^2			.252***

Nota: * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$ (bidireccional). β é o coeficiente de regressão standardizado.

Na hipótese 4 pretendíamos verificar o papel mediador da percepção de justiça procedimental e interaccional na influência das práticas de recompensas, nomeadamente a distribuição dos lucros, na satisfação no trabalho, de tal modo que a distribuição dos lucros pode ter uma influência negativa na satisfação no trabalho quando não existe percepção de justiça.

Estas hipóteses foram testadas seguindo os procedimentos indicados por Baron e Kenny (1986). Segundo estes autores, para testarmos a mediação devem ser preenchidas três condições. Em primeiro lugar, a variável independente deve estar relacionada significativamente com a mediadora. Em segundo lugar, a variável independente (lucros) e a mediadora proposta (percepção de justiça procedimental e interaccional) devem estar relacionadas significativamente com a variável dependente (satisfação). Por último, a relação entre a variável independente e a dependente deve ser significativamente mais fraca (mediação parcial) ou não significativa (mediação total) quando a mediadora proposta é incluída na equação de regressão. Estes resultados são apresentados nas tabelas 9 e 10.

Verificamos que a influência da distribuição dos lucros na satisfação no trabalho deixa de existir quando incluímos na equação a justiça procedimental. Os resultados obtidos (tabela 9) permitem corroborar a hipótese supra mencionada. (Passo 2, $\beta = .667$, $p \leq 0.001$ para a justiça procedimental e $\beta = -.018$, n.s., para a distribuição de lucros).

Verificamos também que a influência negativa da distribuição dos lucros na satisfação no trabalho deixa de existir quando incluímos na equação a justiça interaccional. Os resultados obtidos (tabela 10) permitem corroborar a hipótese supra mencionada. (Passo 2, $\beta = .482$, $p \leq 0.001$ para a justiça interaccional e $\beta = -.076$, n.s., para a distribuição de lucros).

Tabela 9. Análise de Regressão Hierárquica da Satisfação no Trabalho, Distribuição dos Lucros e Justiça Organizacional Procedimental.

<i>Satisfação</i>		Passo 1	Passo 2
Idade	β	.144	.167
Sexo	β	.133	.120
Antiguidade na Empresa	β	-.308	-.360*
Tipo Contrato	β	-.184	-.124
Lucros	β		-.018
Justiça Organizacional Procedimental			.667***
R ²		.105	.536
ΔR^2			.431***

Nota: * p \leq 0.05; ** p \leq 0.01; *** p \leq 0.001 (bidireccional). β é o coeficiente de regressão standardizado.

Tabela 10. Análise de Regressão Hierárquica da Satisfação no Trabalho, Distribuição dos Lucros e Justiça Organizacional Interaccional.

<i>Satisfação</i>		Passo 1	Passo 2
Idade	β	.184	.188
Sexo	β	.042	.099
Antiguidade na Empresa	β	-.285	-.384
Tipo Contrato	β	-.070	.008
Distribuição lucros	β		-.076
Percepção Justiça Interccional	β		.482***
R ²		.056	.313
ΔR^2			.257***

Nota: * p \leq 0.05; ** p \leq 0.01; *** p \leq 0.001 (bidireccional). β é o coeficiente de regressão standardizado.

Os resultados analisados conjuntamente mostram uma relação de mediação total, tanto para a justiça procedimental como para a justiça interaccional. As três condições propostas por Baron e Kenny (1986) foram preenchidas. Em primeiro lugar verificamos a existência de uma relação significativa entre a variável independente (distribuição dos lucros) e a mediadora (percepção de justiça procedimental e interaccional) (tabela 4 e 5, respectivamente). Posteriormente, verificamos a existência de uma relação significativa entre a distribuição dos lucros e a satisfação (tabela 2), entre a justiça (procedimental e interaccional) e a satisfação (tabela 7 e 8, respectivamente). Por último, verificamos que

quando a variável mediadora (percepção de justiça procedimental e interaccional) é colocada na equação de regressão a variável independente (distribuição dos lucros) mostra uma relação não significativa com a variável dependente (tabela 9 e 10, respectivamente), resultado que mostra uma mediação total.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na revisão de literatura realizada, o presente estudo procurava estudar o papel que as práticas de gestão de recursos humanos, mais especificamente, as práticas de recompensas, exerciam na satisfação dos trabalhadores tendo como variável mediadora a percepção de justiça.

Nesse sentido, pretendíamos verificar se a forma de atribuição de recompensas influenciava a satisfação no trabalho; se a forma de atribuição de recompensas influenciava a percepção de justiça; se a percepção de justiça influenciava a satisfação e se a influência da atribuição de recompensas na satisfação dos colaboradores era mediada pela sua influência na percepção de justiça, tendo identificado um conjunto de hipóteses que foram posteriormente testadas.

De acordo com os resultados obtidos neste estudo foi possível verificar que, tal como prevíamos, a distribuição dos lucros tem uma influência negativa na satisfação no trabalho, na justiça procedimental e interaccional. Foi ainda permitido verificar que a satisfação no trabalho é influenciada positiva e muito significativamente (Cohen e Cohen, 1983) pelas três dimensões da justiça: percepção de justiça distributiva, procedimental e pela percepção de justiça interaccional. Verificamos também que a influência da distribuição dos lucros na satisfação dos trabalhadores é mediada pela percepção de justiça de tal modo que a distribuição dos lucros pode ter uma influência negativa na satisfação quando não existe percepção de justiça procedimental e interaccional.

Partindo dos resultados que obtivemos, verificamos que a distribuição dos lucros tem uma influência negativa na satisfação no trabalho. Parece conter um paradoxo, dado que

estes sistemas surgem no sentido de incentivarem o envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com a organização, para o estabelecimento de laços mais duradouros (estabilidade no emprego) e para a valorização e reconhecimento do trabalhador face às necessidades da organização. (Rousseau e Schalk, 2000). No entanto, face ao facto de não dependerem única e exclusivamente do próprio trabalhador pode alienar esse seu objectivo. Face a determinados factores externos à organização (sazonalidade dos produtos, política governamental, situação económica do país, aplicação dos recursos financeiros) a recompensa pelo desempenho dos indivíduos poderá ser anulada. (Becker, 1998, Kanter, 1990, Lawler, 1990).

Verificámos, tal como prevíamos que a forma de atribuição de recompensas influencia a percepção de justiça, nomeadamente quando a organização utiliza como prática de recompensas a distribuição dos lucros, esta tem uma relação negativa com a percepção de justiça procedimental e interaccional (Hipótese 2). Estes resultados são concordantes com alguns autores que além de sugerirem que a justiça organizacional, ou injustiça, pode explicar a relação entre a avaliação que os trabalhadores fazem do sistema de recompensas e os seus comportamentos e atitudes relevantes (Scarpello e Jones, 1996), evidenciam o facto de que uma decisão organizacional pode ser objectivamente justa à luz de um determinado critério normativo, mas ser percebida como injusta pelas pessoas que são por elas afectadas. Genericamente, os indivíduos formam as suas percepções de justiça a partir de determinados critérios ou regras procedimentais. (Rego, 2000). De acordo com Cropanzano e Greenberg (1997), um procedimento é estruturalmente justo se seguir determinadas políticas organizacionais formais que supostamente conduzem a distribuições justas. A formação da justiça procedimental está relacionada essencialmente com a participação e envolvimento dos trabalhadores ao longo do processo “ter voz”, com a consistência dos critérios utilizados, assim como dos procedimentos, que devem ser baseados em informação exacta e rigorosa, isto é, em evidências e não em especulações. Desta forma, revela-se essencial a comunicação e o fornecimento de *feedback* aos colaboradores. (Leventhal, 1980; Lind e Tyler, 1988; Rego, 2002; Sheppard et al.; Greenberg, 1996). Embora seja demonstrado por alguns autores que a utilização de recompensas com base no desempenho reduz a suspeita de violação das regras de justiça e da probabilidade de perceberem que o favoritismo,

nepotismo e outros factores políticos possam ser considerados para a dispersão nas recompensas entre os indivíduos (Gupta e Jenkins, 1996), todavia, para que o desempenho individual ultrapasse as expectativas e que contribua para os resultados organizacionais é necessário que exista implicação das pessoas, confiança e cooperação voluntária (Rego, 2000). As pessoas além de valorizarem os resultados das decisões, também julgam os procedimentos utilizados para os alcançar e o modo como quem toma a decisão os trata (Kim e Mauborgne, 1997). A comunicação, integração e a confiança são factores determinantes para a prática de recompensas baseada na distribuição dos lucros, acrescentando o facto de que os lucros da organização não dependem sempre do desempenho e do esforço dos indivíduos ou do grupo, mas também de factores externos à própria organização. (Lawler, 1990).

No sentido de verificarmos a influência das três facetas da percepção de justiça na satisfação no trabalho foi ainda permitido constatar que a satisfação no trabalho é influenciada positiva e muito significativamente (Cohen e Cohen, 1983) pela percepção de justiça distributiva (Hipótese 3a), pela percepção de justiça procedimental (Hipótese 3b) e pela percepção de justiça interaccional (Hipótese 3c). Relativamente à evidência de que a percepção de justiça procedimental e a percepção de justiça interaccional influenciam a satisfação no trabalho, os estudos já desenvolvidos sugerem que as suas percepções ajudam a explicar um vasto conjunto de atitudes e comportamentos dos membros organizacionais, gerando maiores níveis de confiança e comprometimento e estimulando as pessoas a “irem mais além”, contribuindo para níveis superiores de desempenho organizacional (Kim e Mauborgne 1997, 1998; Rego, 2002, 2000).

Os resultados relativos à justiça distributiva (Hipótese 3d) são confirmados por diversos autores através de trabalhos produzidos no âmbito da justiça distributiva, os quais sugerem que os indivíduos que percebem como injustos os resultados recebidos tendem a desenvolver um conjunto de respostas atitudinais e comportamentais relevantes, como a insatisfação, o pior desempenho individual e/ou organizacional, o *turnover* e absentismo e menores índices de comportamentos de cidadania (Caetano e Vala, 1999; Greenberg, 1988; Rego, 2002). De um modo mais específico, podemos referir que satisfação com as recompensas está relacionada com as percepções de justiça

distributiva (Berkowitz et al., 1987; Folger e Konovsky, 1989; Martin e Benett, 1996; Oldham et al, 1986; Ronen, 1986; Sweeney, 1990; Summers e Hendrix, 1991).

Tal como estava previsto, verificámos a existência da influência da distribuição dos lucros na satisfação dos trabalhadores a qual é mediada pela percepção de justiça procedimental e interaccional de tal modo que a distribuição dos lucros pode ter uma influência negativa na satisfação quando não existe percepção de justiça (Hipótese 4). Na perspectiva das organizações, as reacções por parte das pessoas tanto podem ser positivas como negativas à percepção de justiça ou injustiça. Segundo Cropanzano e Folger (1991), a maior limitação no que concerne à teoria da equidade consiste na dificuldade em especificar o tipo de reacção das pessoas à injustiça nas organizações. A justiça procedimental está ligada às avaliações do sistema organizacional (confiança na gestão, lealdade à organização, por exemplo) (Rego, 2000) Quando os procedimentos são justos, a auto-estima e auto-eficácia do indivíduo são especialmente elevadas. No entanto, se os procedimentos forem injustos essas reacções não serão muito elevadas. Isto acontece pelo facto da pessoa fazer atribuições internas quando recebe resultados positivos e os procedimentos são justos. Ao contrário, faz atribuições externas quando os procedimentos são injustos, ou seja, percebe que os resultados se devem à injustiça do processo e não às suas capacidades e aptidões (Cunha et al., 2004). Os resultados têm um valor de diagnóstico para o indivíduo: se são bons, reflectem elevadas aptidões e competências, se são fracos reflectem capacidades inferiores. Esse valor de diagnóstico pode ser questionado quando os procedimentos são injustos (Cropanzano e Greenberg, 1997). Se um indivíduo percebe que os seus rendimentos são injustos mas os procedimentos justos, estes últimos não o levarão a agir contra a empresa. No entanto, se o indivíduo percebe que quer os resultados quer os procedimentos são injustos as suas reacções serão fortes (Rego, 2000). Assim a par das vantagens inerentes à prática de utilização de incentivos baseada no desempenho (Heneman e tal, 2000; Dessler, 1996; Lawler et al, 1998) e as suas implicações nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Cunha et al, 2004; Lawler, 1990; Scarpello e Jones, 1996;) devemos considerar que um procedimento é estruturalmente justo se seguir determinadas políticas organizacionais formais que supostamente conduzem a distribuições justas (Cropanzano e Greenberg, 1997). A formação da justiça

procedimental está relacionada essencialmente com a participação e envolvimento dos trabalhadores ao longo do processo “ter voz”, com a consistência dos critérios utilizados, assim como dos procedimentos, que devem ser baseados em informação exacta e rigorosa, isto é, em evidências e não em especulações. Desta forma, revela-se essencial a comunicação e o fornecimento de *feedback* aos colaboradores. (Folger e Bies, 1990; Greenberg, 1996; Leventhal, 1980; Lind e Taylor, 1988; Rego, 2002; Sheppard et al). Quando falamos em justiça interaccional referimo-nos às interacções sociais, ou seja, ao modo como o decisor transmite e explica ao colaborador quais são os resultados. Foi-se tomando consciência que as pessoas não reagem apenas aos resultados distribuídos e aos procedimentos, mas também à justiça das interacções, como as explicações para as decisões, sensibilidade para as necessidades pessoais dos trabalhadores, tratamento digno e respeitador dos mesmos. É assim importante distinguir que, “os procedimentos organizacionais geram interacções sociais, donde emergem resultados” (Rego, 2000, p.191).

Ao contrário do que prevíamos, não se verificou a influência da distribuição dos lucros na justiça distributiva. Embora estas práticas de recompensas baseadas na distribuição dos lucros estejam direccionadas para o reforço da necessidade de ter uma força de trabalho mais envolvida e comprometida com a organização, para o estabelecimento de laços mais duradouros (estabilidade no emprego) e para a valorização e reconhecimento do trabalhador face às necessidades da organização. (Rousseau e Schalk, 2000), têm como característica serem contingentes aos lucros da empresa, independentemente dos resultados individuais ou grupais dos trabalhadores nas suas actividades. O valor a ser distribuído é proporcional ao volume de lucros alcançados pela organização num determinado período de tempo (Becker, 1998, Kanter, 1990, Lawler, 1990). Segundo Kanter (1990) esta prática de recompensas baseada na distribuição de lucros tende a ser mais aceite quando a empresa está numa fase de expansão e crescimento. As situações de instabilidade económica geram oscilações nos lucros das organizações e conseqüentemente no valor recebido pelos trabalhadores. Podendo o lucro ser também afectado por factores externos à organização (sazonalidade dos produtos, política governamental, situação económica do país, aplicação dos recursos financeiros), muitas

vezes fora do controlo do trabalhador, a relação entre o desempenho e o valor distribuído pode não ser tão clara.

Ainda relativamente à hipótese que não foi corroborada, é importante lembrar que além da amostra do estudo ser reduzida e pouco diversificada o presente estudo tem um carácter exploratório, devendo por isso ser analisada em estudos futuros.

4.1. Implicações do estudo

Os resultados deste estudo permitem uma reflexão aos gestores de recursos humanos relativamente às implicações das práticas de recursos humanos, especificamente, as práticas de recompensas, nas atitudes dos seus trabalhadores. Este estudo mostra a importância destas práticas na relação da organização com o indivíduo, relativamente à sua satisfação. Permite ainda mostrar o papel da percepção de justiça como variável mediadora nesta relação. Há consenso entre os autores de que o sistema de recompensas tem o potencial de integrar esforços individuais e direccioná-los para os objectivos estratégicos da organização e, desde que bem definido, pode ser um factor-chave na contribuição para a efectividade das organizações (Lawler III, 1990). Dentro dos estudos que temos conhecimento não encontramos nenhuma investigação empírica que coloque à prova a relação de mediação testada no presente trabalho.

Outro aspecto bastante relevante é relativo à metodologia que foi utilizada. O presente estudo tem fundamentalmente um carácter exploratório e desenvolveu-se num contexto de descoberta das consequências das diferentes práticas de recompensas na satisfação e na percepção de justiça. Neste sentido, procuraram-se determinar tendências, identificar relações significativas entre variáveis (entre as práticas de recompensas e percepção de justiça e satisfação no trabalho), bem como sistematizar observações que possam sugerir investigações futuras. Daí que, a par de uma abordagem “quantitativa”, realizamos também uma abordagem “qualitativa”. Na abordagem qualitativa foi utilizada a entrevista no sentido de diferenciar as práticas de remuneração nas organizações,

enquanto que na abordagem quantitativa utilizamos o questionário para analisar as relações entre as variáveis: percepção de justiça e satisfação no trabalho.

4.2. Limitações do estudo

Antes de finalizar é importante assinalar algumas limitações deste estudo. Em primeiro lugar, os dados foram recolhidos num único momento temporal e analisado de maneira transversal através de correlações e regressões. Por isso é necessário que em investigações futuras sobre este tema se desenvolvam estudos longitudinais (Bhagat et al, 1995; Day e Livingstone, 2001) que efectivamente permitam estabelecer relações causais entre as variáveis.

Outra limitação prende-se com o facto de que as relações entre duas (justiça e satisfação) das variáveis foram medidas pelo mesmo indivíduo. No entanto, como foi apontado anteriormente, foram cruzados vários instrumentos (entrevista e questionário).

Podemos identificar como outro aspecto redutor do desenvolvimento do estudo o facto de a amostra ser reduzida não só no número de indivíduos mas também na diversidade de organizações, o que não permite a generalização das conclusões e inclusivamente poderá ter originado um obstáculo na verificação de todos os objectivos definidos. Concretamente, as empresas estudadas, no que se refere às práticas de remuneração, apenas se distinguiram na existência da distribuição de lucros, não permitindo analisar, como inicialmente pretendíamos, a influência de outras práticas. No entanto, podemos evidenciar a homogeneidade da amostra no que respeita a sector de actividade em que se inserem as organizações estudadas. Estudos futuros devem incluir empresas com outras práticas de remuneração, nomeadamente com apenas salário fixo, ou remuneração por equipa, e avaliar os seus efeitos.

Para finalizar, é importante evidenciar a enorme complexidade de que se reveste o estudo destas práticas de recompensas, a qual se torna mais acentuada quando o tema é associado às percepções e atitudes.

CONCLUSÃO

O presente estudo tinha fundamentalmente um carácter exploratório e desenvolveu-se num contexto de descoberta das consequências das diferentes práticas de recompensas na satisfação e na percepção de justiça. Procurava estudar o papel que as práticas de gestão de recursos humanos, mais especificamente, as práticas de recompensas, exerciam na satisfação dos trabalhadores tendo como variável mediadora a percepção de justiça.

Neste sentido, procuramos determinar tendências, identificar relações significativas entre variáveis (entre as práticas de recompensas, percepção de justiça e satisfação no trabalho), bem como sistematizar observações que possam sugerir investigações futuras. Definimos como objectivos verificar se a forma de atribuição de recompensas influenciava a satisfação no trabalho; se a forma de atribuição de recompensas influenciava a percepção de justiça; se a percepção de justiça influenciava a satisfação e se a influencia da atribuição de recompensas na satisfação dos colaboradores era mediada pela sua influencia na percepção de justiça, tendo identificado um conjunto de hipóteses que foram posteriormente testadas..

Face aos objectivos definidos, a par de uma abordagem “quantitativa”, realizamos também uma abordagem “qualitativa”, tendo a entrevista e o questionário assumido uma particular relevância enquanto instrumentos de recolha de dados. A primeira foi efectuada aos responsáveis dos recursos humanos das quatro empresas industriais multinacionais de produção de componentes para automóveis e utilizada fundamentalmente para diferenciar as práticas de remuneração nas organizações, enquanto que o segundo, aplicado aos indivíduos das organizações (116), serviu para a análise das relações entre as variáveis - Percepção de Justiça e Satisfação no trabalho.

De acordo com os resultados obtidos neste estudo foi possível verificar que, tal como prevíamos, a distribuição dos lucros tem uma influência negativa na satisfação no

trabalho, na justiça procedimental e interaccional. Foi ainda permitido verificar que a satisfação no trabalho é influenciada positiva e muito significativamente pelas três dimensões da justiça: percepção de justiça distributiva, procedimental e pela percepção de justiça interaccional. Verificamos também que a influência da distribuição dos lucros na satisfação dos trabalhadores é mediada pela percepção de justiça de tal modo que a distribuição dos lucros pode ter uma influência negativa na satisfação quando não existe percepção de justiça procedimental e interaccional.

O estudo desenvolvido permitiu-nos desenvolver algumas ideias e pistas para futuras investigações. Atendendo aos resultados encontrados relativamente à justiça organizacional procedimental e interaccional face às práticas de recompensas será bastante relevante acompanhar o desenvolvimento de um sistema de recompensas numa organização, desde a sua concepção até à sua implementação.

Partindo do modelo de mediação encontrado nesta investigação, será bastante pertinente o alargamento da amostra, mais completa e diversificada, para verificar a relação de mediação, assim como testá-lo não só relativamente às atitudes como também aos comportamentos.

Por último, consideramos necessário que em investigações futuras sobre este tema se desenvolvam estudos longitudinais que permitam estabelecer relações causais entre as variáveis.

BIBLIOGRAFIA

ADAMS, J.S. (1965) “Inequity in social Exchange”, L. BERKOWITZ (ed), Advances in experimental social psychology , vol.2, New York, Academic Press, pp.267-299.

ALBUQUERQUE, L., OLIVEIRA, P. (2001) “Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos”, Caderno de Pesquisas em Administração, v. 8, nº4, São Paulo, pp.13-25.

BARON, R.; KENNY, D. (1986) “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, Journal of Personality and Social Psychology, 51, pp.1173-1182.

BECKER, G. (1998) Aplicação de programas nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na Gestão de Recursos Humanos, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Económicas, Dissertação de Mestrado.

BERGER, L., BERGER, D. (2000) The compensation handbook: a state-of-the art guide to compensation strategy and design, 4ªed., New York, McGraw-Hill.

BERKOWITZ, L., FRASER, C., TREASURE, P., COCHRAN, S. (1987) “Pay equity, job gratifications and comparisons in pay satisfaction”, Journal of Applied Psychology, vol.72, nº4, pp.544-551.

BOHLANDER, G. SNELL, S. e SHERMAN, A. (2003) Administração de Recursos Humanos, São Paulo, Pioneira Thomson Learning.

BOWEN, R. B. (2000) Recognizing and rewarding employees, New York, McGraw-Hill.

BOTERF, Guy L. (1995), De La Compétence: Essai sur un attracteur étrange, 3eme tirage, Paris, Les Éditions D'Organisation.

Brislin, R. (1980) "Translation and content analysis of oral and written materials" in H. Triandis, W. Lambert, J. Berry, W. Lonner, A. Heron, R. Brislin, and J. Draguns (eds.), Handbook of Cross-Cultural Psychology, vol.2, pp. 389-444, Bóston, Allyn & Bacon.

CAETANO, A., FERREIRA, J., NEVES, J. (coord.) (2001) Manual de Psicossociologia das Organizações, cap.16, Amadora, McGraw-Hill.

CAETANO, A., VALA, J. (1999) "Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais", Psicologia, XIII (1-2), pp. 75-84.

CAMARA, P. (2007) Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos Recursos Humanos, 2ªed, Lisboa, Publicações D.Quixote.

CAMARA, P. (2000) Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Lisboa, Publicações D. Quixote

CAMPBELL, D, CAMPBELL, K., e CHIA, H. (1998) "Merit pay, performance appraisal, and individual motivation: an analysis and alternative", Human Resources Management, vol.37, pp.131-146.

CHAMBEL, M. e CURRAL, L. (2000) Psicossociologia das Organizações, Lisboa, Texto Editora.

CHAMBEL, M.J. e CASTANHEIRA, F. (2007) "They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers", Journal of Organizational Behavior, 28, pp.943-959.

COHEN, J., e COHEN, P. (1983) Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

CONFEDERAÇÃO PORTUGUESA DOS QUADROS SUPERIORES E CIENTÍFICOS (1991), Anuário Estatístico dos Quadros, Lisboa.

CORREIA, M. (2000) “Gestão de Recompensas” in CUNHA, M. e MARQUES, C. (coord) (2000) Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas, 2ª ed., Lisboa, Publicações D. Quixote, pp.117-149.

COWLING, A. e MAILER, C. (1998) Gerir os Recursos Humanos, Lisboa, Publicações D. Quixote.

CROPANZANO, R. e GREENBERG, J, (1997) “Progress in Organizational Justice: Tunneling through the maze”, COOPER, C.L., ROBERTSON, I.T. (eds), International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol.12, Chichester, John Wiley & Sons, pp. 317-372.

CUNHA, M. , REGO, A., CUNHA, R. E CARDOSO, C.C. (2004) Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 3ªed., Lisboa, RH Editora.

DECENZO, D., HOLOVIAK, S. (1989) Employee Benefits, New Jersey, Pentice Hall.

DESSLER, G. (1997) Human Resource Management, 7th ed., New Jersey, Prentice-Hall.

DESSLER, G. (1996) Conquistando o Comprometimento - como construir e manter uma força de trabalho competitiva, São Paulo, Makron Books.

DUBER, C. e TRIPIER, P. (1998) Sociologie des Professions, Armand Colin.

FLEURY, A. , HUMPHREY, J. (Coord.) (1992) Recursos humanos e a difusão e adaptação de novos métodos para a qualidade, Relatório, S.Paulo.

FOLGER, R. e KONOVSKY, M. (1989) “Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decision”, Academy of Journal Management, vol. 32, nº1, pp.115-130.

FOLGER, R. e GREENBERG, J. (1985) “Procedural Justice: an interpretative analysis of personnel systems”, Research in Personnel and Human Resource Management, vol.3, pp. 141-183.

GERHART, Barry e MILKOVICH, George (1992) “Employee Compensation: Research and theory” in DUNNETTE, M. e HOUGH, L. (eds) Handbook of Industrial and organizational psychology, 2ª ed, vol.3, pp.481-569.

GIBBONS, Robert (1998) “*Incentives in organizations*” in Journal of Economics Perspectives, vol.12, nº4, pp. 115-132.

GOMEZ- MEJIA, L. e BALKEN, D. (1992) Compensation, organizational strategy and firm performance, Cincinnati, OH, South-Western Publishing Company, pp.126-129.

GREENBERG, J. (1996) The quest for job justice on the job, Sage Publications inc.

GREENBERG, J. (1990) “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, Journal of Management, 16, pp.399-432.

GREENBERG, J. (1988) “Equity and workplace status: a field experience”, Journal of Applied Psychology, 73, pp.606-613.

GREENBERG, J. e McCARTY (1990) “The interpersonal aspects of procedural justice, a new perspective on pay fairness”, Labour Law Journal, 41, pp.580-586.

GUPTA, N. e JENKINS, G. (1996) “The politics of pay”, Compensation and Benefits Review, pp.23-30.

HENDERSON, Richard I. (2003) *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, 9th ed, New Jersey, Prentice-Hall.

HENEMAN, R.L., LEDFORD, G.E., GRESHAM, M. (2000) “The changing nature of work and its effects on compensation design and delivery”, in RYNES, S., GERHART, B. Compensation in Organizations: Current research and practice, Society for Industrial and Organizational Psychology Frontiers of Industrial and Organizational Psychology Series, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 195-240.

HOMANS, G. (1961) *Social behaviour: its elementary forms*, New York, Harcourt, Brece & World.

KIM, W.C., MAUBORGNE, E. (1998) “Procedural justice, strategic decision making and the knowldge Economy”, Strategic Management Journal, 19, pp.323-338.

KIM, W.C., MAUBORGNE, E. (1997) “Fair process: managing in the knowledge economy”, Harvard Business Review, 75(4), pp.65-75.

LAWLER, E. III (1990) Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems, São Francisco, Jossey-Bass

LAWLER, E. III(1989) The Strategic design of reward system”, The Centre for Effective Organisations, Los Angeles, Graduate School of Business Administrations.

LEVENTHAL,G. (1980) “What should be done with equity theory?” GERGEN,K., GREENBERG, M., WILLIS, R. (Eds) Social exchange: Advances in theory and research, New York, Plenum Press, pp.27-55.

LEVINTHAL, D. (19889 A survey of agency models of organizations, Journal of Economic Behavior and Organizations, 9, pp.153-185.

LIND, E., TYLER, T. (1988) The social psychology of procedural justice, New York, Plenum.

MANDON, N. (1990) La gestion pré-sionnelle des competences –La méthode éted, Paris, CEREQ, Collection des Études, n°57.

MARTIN, C. e BENNETT, N. (1996) “The role of justice judgements in explaining the relationship between Job satisfaction and organizational commitment”, Group and Organizations Management, vol.21, n°1, p.84-104.

MARTOCCHIO, J. (2003) Employee benefits: a primer for human resource professionals, Boston, McGraw-Hill.

MARTOCCHIO, J. (2001) Strategic Compensation: a Human Resource Management Approach, 2^a ed, New Jersey, Prentice-Hall

MILCOVICH, G., NEWMAN, J. (2005) Compensation Management, 8th ed, New York, McGraw-Hill.

MINISTÉRIO DO TRABALHO (1994) Classificação Nacional de Profissões, Lisboa, IEFP.

OLDHAM, G. (1986) “Relations between Job facet comparisons and employee reactions”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol.38, n°1, pp.28-47.

QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. (1998) Manual de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa, Gradiva.

REGO, A. (2002) Comportamentos de Cidadania nas Organizações, Amadora, McGraw-Hill

REGO, A. (2000) Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações: Uma abordagem sem tabus, Lisboa, Edições Sílabo.

ROUSSEAU, D. e Schalk, R., (Eds) (2000) Psychological Contract in Employment. Cross Cultural Perspectives, Thousand Oaks, CA, Sage.

RUPP e CROPANZANO (2002) “The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89, pp.925-946.

RYNES, Sara, GERHART, Barry, PARKS, Laura (2005) “Personnel Psychology: Performance Evaluation and pay for performance”, Annual Review of Psychology, vol.56, Annual Reviews, pp.571-600.

RYNES, S.L., GERHART, B. (ed) (2000) Compensations in organizations: current research and practice, San Francisco, Jossey-Bass.

SCARPELLO, V., JONES, F. (1996) “Why justice matters in compensation decision making”, Journal of Organizational Behavior, 17, pp.285-299.

SCHOLL, R., COOPER, E., McKENNA, J. (1987) “Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes”, Personnel Psychology, n°40, pp.113-124.

SHEPPARD, B., LEWICHI, R., MINTON, J. (1992) Organizational justice, Lexington books.

SULEMAN, Fátima, PAUL, Jean-Jacques (2005) “La production de compétences et les règles d'hygiène: contribution à la compréhension de la relation d'emploi”, Économies et Sociétés, Série “Hors-Série”, HS, n°40, 9/2005, pp.1711-1734.

SULEMAN, Fátima (2006) “A Produção e valorização das competências no mercado de trabalho: das abordagens neo-clássicas à economia das convenções”, cap.3,

Universidade de Bourgogne, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)

SUMMERS, T. e DeNISI, A. (1990) “In search of Adams’ Other: Reexamination of referents used in the evaluation of pay”, Human Relations, vol.43, nº6, pp.497-511.

SUMMERS, T. e HENDRIZ, W. (1991) “Modelling the role of pay equity perceptions: A field study”, Journal of Occupational Psychology, vol.64, pp. 145-157.

SWEENEY, P. (1990) “Distributive justice and pay satisfaction: a field test on equity theory prediction”, Journal of Business and Psychology, vol.4, nº3, pp.329-341.

THIBAUT, J., WALKER, L. (1975) Procedural justice: A psychological Analysis, Hillsdale, Erlbaum.

TREMBLEY, M., SIRE, B., BALKIN, D. (1998) “The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes”, CIRANO, Série Scientifique, Montreal.

WALTON, Richard E. (1985) “From control to commitment in the workplace”. Harvard Business Review, n.2.

WELCH LARSON, D. (1994) “The rate of belief systems and schemas in foreign policy decision making”, Political Psychology, 15, pp.17-32

APÊNDICES

APÊNDICE 1

Guião da Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA

I – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1 - Ano de início da actividade _____

2 - Dimensão da empresa

2.1. Início da actividade _____

Actualmente _____

3 - A empresa é independente ou está associada a um grupo ou holding?

4 - Se está associada, esse grupo ou holding é:

Unicamente português

Unicamente estrangeiro

Misto

5 - Caracterização da actividade da empresa

5.1 - Qual(is) a(s) actividade(s) principais da empresa?

5.2.- Qual(is) o(s) produto(s) e/ou serviço(s) que produz?

6 - Como caracteriza o mercado da empresa? Considera-o

Em expansão

Em regressão

Estável

7- Quais são as principais dificuldades/ameaças que a empresa enfrenta no mercado?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Preço | <input type="checkbox"/> Tipo de produtos |
| <input type="checkbox"/> Concorrência estrangeira | <input type="checkbox"/> Concorrência nacional |
| <input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos | <input type="checkbox"/> Mercado de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Instabilidade do mercado | <input type="checkbox"/> Outros (especifique) _____ |

8 - O mercado é unicamente português ou divide-se com o estrangeiro?

Unicamente português

- Só estrangeiro
- As duas situações

9 - Considera que a concorrência nos últimos anos?

- Tem diminuído
- Está estável
- Está mais acentuada
- Está muito acentuada

10 – Estrutura da Empresa

II - CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

11.1. Tipo de Contrato (sem termo, a termo)

11.2. Distribuição por áreas

11.3 Idade

11.4 Sexo

11.5 Nível de Habilitações Literárias

III – PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

1. Avaliação de Desempenho

1.1. Existe algum sistema de avaliação de desempenho na empresa?

1.1.1. Qual a participação dos diferentes actores? (RH, chefias, Trabalhadores,...)

1.2. Qual a periodicidade?

1.3. Como se realiza?

1.3.1. Quem desencadeia o processo?

1.3.2. Quem faz a avaliação?

1.3.2. Quem faz a avaliação?

1.3.3. Há entrevista de avaliação? Qual o seu objectivo?

1.3.4. Como é comunicada a avaliação ao trabalhador?

1.4. Diferenças entre grupos profissionais e hierárquicos – directores, chefias, quadros técnicos, administrativos, operadores

1.5. Tem um processo de gestão de desempenho?

1.6. Quem determina a avaliação de desempenho dos colaboradores para a parte do bónus que é baseado no desempenho individual

1	Apenas o responsável directo	
2	O responsável com input de outros (360°)	
3	Reunião com grupo de gestores	
4	Outro (especifique)	

1.7. Os aumentos do salário base estão formalmente ligados ao processo de gestão de desempenho?

1.8. A retribuição variável está formalmente ligada ao processo de gestão de desempenho?

1.9. O que pode dizer sobre a eficácia do processo de gestão de desempenho na motivação dos colaboradores? (Executivos; Gestores e Profissionais; Todos os colaboradores)

2. Política de Recompensas

2.1. Estratégia de Remuneração

2.1.1. Quais os desafios mais importantes da gestão de pessoas no momento e no futuro (3 factores por ordem de importância, onde 1 é o mais importante, 2 o segundo mais importante e 3 o terceiro mais importante)

		Actual	Futuro
1	Falta de competências/Skills		
2	Falta de mão-de-obra		
3	Alteração do perfil etário		
4	Aumento de produtividade		
5	Serviço ao cliente		
6	Custo do emprego		
7	Turnover dos colaboradores		
8	Planeamento de sucessões		
9	Relações Industriais		
10	Reestruturação		
11	Maior flexibilidade na mão-de-obra		
12	Mudança de cultura		
13	Outros		

2.1.2. Como é que a sua empresa pretende dar resposta num futuro próximo a esses desafios (3 factores por ordem de importância, onde 1 é o mais importante, 2 o segundo mais importante e 3 o terceiro mais importante)

1	Atrair competências chave	
2	Retenção de trabalhadores de elevado desempenho	
3	Formação e desenvolvimento (por exemplo, actualizar competências)	
4	Transferir trabalho para o estrangeiro	
5	Fazer um melhor uso da tecnologia	
6	Alinhar programas de remuneração com os objectivos do negócio	
7	Melhorar a motivação dos colaboradores focalização na performance	
8	Dispensa de colaboradores de baixo desempenho	
9	Compromisso/envolvimento do colaborador	
10	Desenvolvimento da liderança	
11	Outro (especifique)	

2.1.3. Considerando os desafios, quais são os objectivos de retribuição actualmente e no futuro (3 factores por ordem de importância, onde 1 é o mais importante, 2 o segundo mais importante e 3 o terceiro mais importante)

		Actual	Futuro
1	Reduzir os custos da remuneração		
2	Controlar os custos com a remuneração		
3	Maior focalização no desempenho do colaborador		
4	Maior focalização no desempenho da organização/equipa		
5	Focalização no mercado externo		
6	Assegurar a equidade interna		
7	Aumentar a flexibilidade na remuneração dos colaboradores		
8	Programas de remuneração justos e transparentes		
9	Outro (especifique)		

2.1.4. Que elementos individuais de retribuição terão maior impacto no acordo com os colaboradores? (3 factores por ordem de importância, onde 1 é o mais importante, 2 o segundo mais importante e 3 o terceiro mais importante)

1	Remuneração base	
2	Bónus garantido	
3	Incentivos de desempenho de curto prazo	
4	Programa de acções/incentivos de retribuição a longo	
5	Pensões	
6	Outros benefícios financeiros (por ex: carro, seguro de saúde)	
7	Formação e desenvolvimento	
8	Progressão na carreira	
9	Alteração na cultura organizacional	
10	Melhor ambiente de trabalho	
11	Melhor reconhecimento do colaborador	
12	Trabalho mais flexível	
13	Outro (especifique)	

2.1.5. Como a organização controla, actualmente e no futuro, o programa de retribuição (Por favor seleccione apenas uma questão em cada coluna)

		Actual	Futuro
1	A remuneração base é gerida de forma independente de qualquer outro elemento de remuneração		
2	Os custos fixos do emprego (ou seja, salário base mais benefícios) são considerados quando definidos os aumentos salariais		
3	A remuneração total (por outras palavras, salário base, benefícios, bónus e acções) é gerida como um todo		
4	A retribuição total e os elementos não financeiros da retribuição) é gerida como um todo		

2.1.6. Que flexibilidade oferece actualmente aos seus colaboradores no seu pacote salarial e que planos tem para o futuro?

		Actual	Futuro
1	Programa de retribuição comum para todos os colaboradores – sem excepção		
2	Programa de retribuição varia por região		
3	Programa de retribuição varia por unidade de negócio		
4	Programa de retribuição varia por equipa de trabalho		
5	Programas de retribuição variam por grupos de colaboradores de acordo com tarefas específicas/conjunto de competências, etc		
6	Programa de retribuição varia por nível		
7	Programa de retribuição varia por tempo de serviço/antiguidade		

2.1.7. A sua empresa planeia rever nos próximos 3 anos alguns dos seguintes aspectos? (por favor seleccione todas as que se aplicam)

1	Salário base	
2	Pagamento de incentivos	
3	Pensões	
4	Outros benefícios financeiros (p.ex. carro, seguro de saúde)	
5	Planos de acções (abaixo do nível de executivos)	
6	Planos de acções (no nível executivo)	
7	Elementos de retribuição não-financeiros	
8	Formação e desenvolvimento	
9	Comunicação da retribuição	
10	Gestão da retribuição	

2.1.8. Na sua organização, quais são os factores mais importantes na atracção, retenção e motivação dos colaboradores? (3 factores por ordem de importância, onde 1 é o mais importante, 2 o segundo mais importante e 3 o terceiro mais importante)

		Atracção	Retenção	Motivação
1	Salário base			
2	Incentivos de desempenho a curto-prazo			
3	Planos de acções / incentivos de retribuição longo prazo			
4	Pensões			
5	Outros benefícios financeiros (ex:carro; seguro de saúde)			
6	Segurança no trabalho			
7	Satisfação no trabalho			
8	Desenvolvimento de carreira			
9	Formação e Desenvolvimento			
10	Ambiente de trabalho desejável			
11	Cultura organizacional			

12	Reputação do empregador			
13	Trabalho flexível			
14	Esquemas de reconhecimento			
15	Cerimónia de atribuição de prémios			
16	Placas comemorativas			

2.1.9. Qual a participação dos diferentes actores (RH, chefias, trabalhadores,...) na definição da política de recompensas?

2.1.10. Faz-se avaliação ao sistema? Como?

2.1.11. Mudanças no passado? (Como se realizaram e foram aceites? Mudanças projectadas?)

2.2. Elementos da Retribuição Total

2.2.1. Como é determinado o salário base para cada uma das seguintes categorias (acordos colectivos, mercado,...)

1	Executivos	
2	Gestores e profissionais	
3	Todos os outros trabalhadores	
4		

2.2.2. Quais são os critérios para definição dos salários

1	Posto de Trabalho/categoria/funções	
2	Competências da função	
3	Aspectos individuais (antiguidade, desempenho)	

2.2.3. O aumento de salário é baseado em que critérios? (3 factores por ordem de importância, onde 1 é o mais importante, 2 o segundo mais importante e 3 o terceiro mais importante)

1	Valores de mercado	
2	Orçamento/recursos necessários	
3	Desempenho em comparação com os objectivos	
4	Aumento do orçamento negociado por contrato colectivo	
5	Negociação individual por departamento	
6	Estrutura de competências	
7	Outro (por favor especifique)	

PARTE VARIÁVEL – Incentivos

2.2.4. O Sistema de Remunerações serve para diferenciar os trabalhadores com altos desempenhos?
Reconhecimento das acções de grupo?

2.2.5. Qual o esquema de incentivos utilizado na empresa?

		Funções
1	Acções das empresa para empregados	
2	Partilha de lucros	
3	Prémios de equipa	
4	Prémios individuais	
5	Comissão	
6		
7		

2.2.6. Quantos empregados estão cobertos (ou são elegíveis) pelo actual sistema de pagamento de recompensas da empresa

1 (0%) 2 (1-20%) 3 (21-40%) 4 (41-60%) 5 (61-80%) 6 (81-99%)

7(100%)

Remuneração directa

1	Salário base (baseado no conhecimento/competências)	
2	Complementos salariais(subsidio refeição/transportes)	
3	Prémios/subsidio fixo	
4	Remuneração individual variável	
5	Remuneração por equipa variável	

Complementos a longo prazo (benefícios sociais)

6	Complemento de reforma	
7	Seguro de vida	
8	Seguro de doença	
9	Seguro automóvel	

Complementos a curto prazo

11	Despesas de representação	
12	Habitação inerente à função	
13	Gratificação em espécie (viagem oferecida)	
14	Automóvel da empresa	
15	Telefone pessoal / telemóvel	
16	Empréstimos de empresa	
17	Bolsas estudo para filhos	

Complementos de remuneração (partilha nos resultados e na produtividade da empresa)

18	Distribuição de resultados	
19	Distribuição acções da empresa	

2.3. Divulgação da Retribuição

2.3.1. Como se procede à divulgação do sistema?

2.3.2. Os trabalhadores têm acesso à informação dos recursos humanos por algumas das formas que apresentamos e quais os planos para o futuro? (selecione todas as que se aplicam)

		Actual	Futuro
1	Manual em papel		
2	Acesso à Web a partir do escritório		
3	Acesso à web a partir de casa		
4	Telefone (call center)		
5	CD Rom		
6			

2.3.3. Os trabalhadores têm acesso on line a alguma das seguintes ferramentas e quais os planos para o futuro? (selecione todas as que se aplicam)

		Actual	Futuro
1	Informação e guias de ajuda		
2	Alteração de informação pessoal		
3	Extracto de benefícios		
4	Extracto de Retribuição Total		
5	Planeamento Financeiro		
6	Planeamento / projecção de pensões		
7	Alteração de escolhas no plano de pensões		
8	Alteração de outros benefícios (benefícios flexíveis)		
9	Gestão geral de poupanças e investimentos		

2.3.4. Faz-se a avaliação do sistema? Como?

2.3.5. Que percentagem representam os custos de pessoal nos custos totais ?

3 - Gestão de Carreiras

3.1. Desenho das Carreiras

- 3.1.1. Quais as carreiras existentes na empresa?
- 3.1.2. Quais e quantos níveis tem cada carreira?
- 3.1.3. Qual a posição máxima que se pode alcançar?
- 3.1.4. Qual a frequência dos movimentos?

3.2. Quais os critérios utilizados para a progressão nas diferentes funções?

(Antiguidade? Mérito?...)

3.3. Como é desencadeada a promoção, quem toma a iniciativa e quem toma a decisão final? Diferenças entre grupos profissionais e hierárquicos (directores, chefias, quadros técnicos, administrativos, operadores?)

3.4. Qual a participação dos diferentes actores (RH, chefias, trabalhadores,...) na definição das carreiras?

APÊNDICE 2

Questionário

QUESTIONÁRIO

Este questionário estuda a sua relação com esta empresa. Integra-se num trabalho de investigação desenvolvido no âmbito de um mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e pretende ajudar a perceber melhor o que as pessoas mais valorizam nas empresas em que trabalham, podendo ajudar a delimitar estratégias e acções que permitam melhorar as relações entre os colaboradores e as empresas nas quais trabalham.

Este questionário tem diferentes partes e no início de cada uma existem instruções, que deverá ler atentamente antes de começar a responder.

Não existem respostas certas ou erradas, o que nos interessa é a sua opinião sincera. As suas respostas individuais são confidenciais.

Obrigada pela sua colaboração, ela é imprescindível para o nosso trabalho.

SECÇÃO I

1 - Idade:

- dos 18 aos 24 anos
- dos 25 aos 29 anos
- dos 30 aos 34 anos
- dos 35 aos 39 anos
- dos 40 aos 44 anos
- dos 45 aos 49 anos
- dos 50 aos 54 anos
- dos 55 aos 59 anos
- > 60 anos

2 - Sexo: Feminino Masculino

3 - Função Actual: _____

4 - Tempo na Empresa

- menos de 6 meses
- entre 6 meses e 3 anos
- entre 3 e 10 anos
- mais de 10 anos

5 - Tipo de Contrato: Prazo Efectivo

6 - Habilitações escolares:

- Ensino básico 1º ciclo (Primária)
- Ensino básico 2º ciclo (Ciclo preparatório)
- Ensino básico 3º ciclo (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

SECÇÃO II

Para cada afirmação, indique, por favor, com um **círculo** o número que melhor descreve **o que sente em relação à sua actual organização**. Utilize a seguinte escala para indicar até que ponto concorda ou discorda com a afirmação.

1. Discordo Fortemente
2. Discordo Moderadamente
3. Discordo Ligeiramente.
4. Não Concordo Nem Discordo
5. Concordo Ligeiramente
6. Concordo Moderadamente
7. Concordo Fortemente.

1.	Posso contar com a minha organização para ter políticas justas.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Onde trabalho, as regras e regulamentos organizacionais são muito justos	1	2	3	4	5	6	7
2.	Não temos políticas justas na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Os procedimentos que a organização utiliza para tomar decisões não são justos.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A organização mantém-me informado sobre as coisas que acontecem e porque é que acontecem.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Independentemente do resultado ser bom ou mau, sinto sempre que sou informado pela organização.	1	2	3	4	5	6	7
6.	As decisões da minha organização são tomadas às claras de forma a que todos saibam sempre o que se está a passar.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Embora certas ou erradas, a minha organização explica-me sempre as suas decisões.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A minha organização trata-me com dignidade e respeito.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Sinto que a a minha organização tem um elevado respeito por mim.	1	2	3	4	5	6	7
10.	A minha organização não se interessa pelo meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Desde que comecei a trabalhar aqui, os representantes da minha organização, não incluindo o meu supervisor, sempre me deram o que merecia.	1	2	3	4	5	6	7

SECÇÃO II (Cont.)

13.	No conjunto, tenho que dizer que sou recompensado de forma justa pela minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
14.	A minha organização assegura que a s pessoas recebam o que merecem	1	2	3	4	5	6	7
15	Na globalidade, as pessoas são recompensadas de forma justa pela organização.	1	2	3	4	5	6	7
16	Nesta organização, não existe relação entre as recompensas das pessoas e o que merecem.	1	2	3	4	5	6	7
17	Aqui a maior parte das pessoas têm direito a muito mais do que aquilo que recebem da organização.	1	2	3	4	5	6	7

SECÇÃO III

Nesta secção pedimos-lhe que avalie o seu **grau de satisfação** com diferentes aspectos do seu trabalho nesta Empresa. Por favor responda a todas as questões marcando **um círculo** na resposta que melhor descreve a sua opinião.

	Discordo	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					

SECÇÃO III (Cont.)

	Discordo	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo
14. Eu estou satisfeito com as possibilidades que tenho nesta empresa de vir a melhorar o meu salário e outros benefícios materiais.					
15. Se não fossem os meus colegas, eu estava satisfeito com este emprego..					
16. Uma das coisas que me deixa mais satisfeito neste emprego é o trabalho que faço.					
17. De um modo geral gosto de trabalhar com os meus colegas.					
18. Se tivesse oportunidade, gostava de fazer um trabalho diferente.					