



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**SISTEMAS DE RECOMPENSA NA SATISFAÇÃO COM O
TRABALHO EM IPSS NO DISTRITO DE BRAGANÇA**

Ana Rita Pimentel Canteiro

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Prof.^a Doutora Paula Odete Fernandes

Bragança, dezembro de 2020.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**SISTEMAS DE RECOMPENSA NA SATISFAÇÃO COM O
TRABALHO EM IPSS NO DISTRITO DE BRAGANÇA**

Ana Rita Pimentel Canteiro

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por
Prof.^a Doutora Paula Odete Fernandes

Bragança, dezembro de 2020.

Resumo

As organizações atualmente vêm-se obrigadas a estar em constante mudança no que diz respeito aos seus planos e formas de gestão, pelo que se torna necessário implementar medidas de competitividade de mercado cada vez mais atrativas para os seus atuais e eventuais colaboradores.

Neste sentido, realizou-se o presente estudo com o objetivo de verificar se os sistemas de recompensa se encontram relacionados com a satisfação com o trabalho em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) no distrito de Bragança. Pretende-se, ainda, identificar o nível de satisfação dos colaboradores de cada IPSS em estudo e identificar os determinantes da justiça organizacional. Para tal, a metodologia utilizada neste estudo foi de cariz quantitativo, tendo-se recorrido à aplicação de um inquérito por questionário a 11 IPSS do Distrito de Bragança, obtendo-se uma amostra final de 190 questionários. O inquérito baseou-se no instrumento de avaliação da satisfação no trabalho, *Generic Job Satisfaction Survey* (JSS) desenvolvido por Spector (1994) e as questões relacionadas com a justiça organizacional relativamente aos sistemas de recompensa da sua organização propostas por Colquitt (2001).

As principais conclusões que podem ser retiradas é que a grande maioria dos inquiridos são do sexo feminino ($n=177$; 93,2%), quanto às idades, esta apresenta uma média de 43,24 anos, observando-se uma grande dispersão de idades, com maior expressão para o grupo etário de 51 anos ou mais. Existe uma relação positiva entre os sistemas de recompensa e a satisfação com o trabalho, foram identificadas as variáveis que influenciam os níveis de satisfação e justiça organizacional, sendo elas a variável IPSS, categoria profissional, tipo de contrato e Habilitações Académicas.

Palavras-chave: Sistemas de recompensa, Satisfação com o trabalho, IPSS, Justiça organizacional.

Abstract

Organisations today are forced to be constantly changing concerning their plans and forms of management, the implementation of measures of market competitiveness, increasingly attractive to their current and future employees, is necessary.

In this regard, the aim of the present study was to verify if the reward systems are related to the satisfaction in working at an *Instituições Particulares de Solidariedade Social* (IPSS) in the district of *Bragança*. The aim is also to identify the satisfaction of the employees of every IPSS that was studied and to identify the determinants of organizational justice. For that, the methodology used in this study had a quantitative nature, resorting to the application of an inquiry through a questionnaire to 11 IPSS of the district of *Bragança*. A final sample of 190 questionnaires was obtained. The inquiry was based on the instrument of evaluation of job satisfaction, Generic Job Satisfaction Survey (JSS), developed by Spector (1994), and the aspects related to the organizational justice, when it comes to the organization's reward systems, proposed by Colquitt (2001).

The main outcomes that can be withdrawn are that the main respondents are female (n=177; 93.2%). When it comes to age, the average is 43.24 years. We see a big scatter of ages, with bigger manifestation in the age group of 51 years or more. There is a positive link between reward systems and job satisfaction. The variables that influence the levels of satisfaction and organizational justice were identified; they are the IPSS variable, professional category, type of contract and academic qualifications.

Keywords: Reward systems, job satisfaction, IPSS, organisational justice.

Aos meus pais e irmão, espero um dia retribuir todo o carinho e amor.

Agradecimentos

A realização desta dissertação apenas foi possível devido ao contributo direto ou indireto de várias pessoas, às quais tenciono expressar o meu sentimento de gratidão, carinho e amizade.

Os meus prezados agradecimentos à Professora Doutora Paula Odete Fernandes orientadora desta dissertação, pela exigência, disponibilidade e simpatia demonstrada ao longo destes meses, pelo seu apoio, pelas sugestões e conhecimentos que contribuíram para a elaboração deste trabalho.

Declaro um sentido agradecimento à minha família, em especial aos meus pais e ao meu irmão pela confiança que depositaram em mim, por me terem ajudado a concretizar mais esta etapa e por todos os ensinamentos de vida, relembrando-me sempre que o esforço acaba sempre por ser recompensado.

Como não poderia deixar de ser, agradeço ao meu namorado, por todo o seu amor, compreensão e incentivo. Obrigado por me teres ajudado a ultrapassar todas as barreiras e encorajado, principalmente, nos momentos de maior desânimo.

Por fim, mas não menos importantes, quero agradecer aos meus amigos de sempre e aos que entraram na minha vida ao longo desta jornada, que estiveram sempre ao meu lado quando mais precisei, que me apoiaram incondicionalmente.

Grata a todas as IPSS envolvidas, que com prontidão me receberam e aceitaram, demonstrando disponibilidade para o preenchimento do questionário em tempos de pandemia, o meu muito obrigada!

Sem a força de todos vós nada seria possível, estão todos no meu coração.

Lista de Siglas

CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

EIPSS – Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

UIPSSDB – União das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Distrito de Bragança

Índice Geral

Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	ix
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico.....	3
1.1 Sistemas de Recompensa	3
1.1.1 Conceito de Sistemas de Recompensa.....	5
1.1.2 Componentes dos Sistemas de Recompensa.....	5
1.1.2.1 Recompensas Extrínsecas	5
1.1.2.2 Recompensas Intrínsecas.....	6
1.1.3 Caraterísticas para um Sistema de Recompensa Eficaz	6
1.2 Satisfação com o Trabalho	7
1.2.1 Conceito de Satisfação com o Trabalho	8
1.2.2 Determinantes da Satisfação com o Trabalho.....	9
1.2.3 Necessidades de Maslow	11
1.2.4 Fatores de Satisfação com o Trabalho	12
1.3 Justiça Organizacional	13
1.4 Motivação	14
1.4.1 Conceito de Motivação.....	15
1.4.2 Gerir as Recompensas para aumentar a Motivação	15
1.5 Instituição Particular de Solidariedade Social.....	16
2. Metodologia de investigação.....	18
2.1 Objetivo do estudo e hipóteses de investigação	18
2.2 Instrumento de recolha de dados	19
2.3 Tratamento dos dados	21
2.4 Definição da Amostra	23
3. Apresentação e análise dos resultados	25
3.1 Caraterização da amostra.....	25
3.2 Análise descritiva exploratória: Satisfação com o trabalho	27
3.3 Análise descritiva exploratória: Justiça organizacional.....	32

3.4 Determinantes da justiça organizacional	35
3.5 Validação das hipóteses de investigação	37
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	42
Referências Bibliográficas	45
Anexos	48
Anexo A – Consentimento informado para as IPSS do distrito de Bragança	48
Anexo B – Questionário	49

Índice de Figuras

Figura 1: A Pirâmide de Necessidades de <i>Maslow</i>	12
Figura 2: Indicadores melhor avaliados (4 pontos ou mais).	31
Figura 3: Maiores níveis de insatisfação (3 pontos ou menos).	32
Figura 4: Menores níveis de concordância (3 pontos ou menos).....	35

Índice de Tabelas

Tabela 1: Algumas definições de satisfação com o trabalho.	9
Tabela 2: Causas da Satisfação: causas pessoais e causas organizacionais.	10
Tabela 3: As quatro dimensões da justiça organizacional.	13
Tabela 4: Fornecimento de bens ou prestação de serviços que as IPSS prestam.	17
Tabela 5: Consistência interna da satisfação no trabalho e justiça organizacional.	21
Tabela 6: Testes estatísticos aplicados.	22
Tabela 7: Amostra final do presente estudo.	24
Tabela 8: Distribuição dos respondentes por idade.	26
Tabela 9: Distribuição dos respondentes por sexo.	26
Tabela 10: Distribuição dos respondentes por categoria profissional.	26
Tabela 11: Distribuição dos respondentes por tempo de serviço na organização.	27
Tabela 12: Distribuição dos respondentes por tipos de contrato.	27
Tabela 13: Distribuição dos respondentes por habilitações académicas.	27
Tabela 14: Resumo da estatística descritiva para as questões relativamente à satisfação no trabalho.	28
Tabela 15: Resumo da estatística descritiva para as questões relativamente à justiça organizacional.	33
Tabela 16: Determinantes da justiça organizacional.	36
Tabela 17: Resultado do teste <i>Kruskal-Wallis</i> relativamente às IPSS.	37
Tabela 18: Resultado do teste <i>Kruskal-Wallis</i> relativamente à Idade.	38
Tabela 19: Resultado do teste <i>Mann-Whitney</i> relativamente à variável Sexo.	38
Tabela 20: Resultado do teste <i>Kruskal-Wallis</i> relativamente à Categoria Profissional.	39
Tabela 21: Resultado do teste <i>Kruskal-Wallis</i> relativamente ao Tempo de Serviço na Organização.	39
Tabela 22: Resultado do teste <i>Kruskal-Wallis</i> relativamente aos Tipos de Contrato.	40
Tabela 23: Resultado do teste <i>Kruskal-Wallis</i> relativamente às Habilitações Académicas.	40
Tabela 24: Resumo dos resultados das hipóteses de investigação.	41

Introdução

Os tópicos satisfação com o trabalho e sistemas de recompensa são examinados, tendo vindo a assumir um grande destaque devido ao contexto económico e social, bem como à enorme competitividade. Desta forma as organizações são obrigadas a adotar outros conceitos que não eram utilizados, deixando assim de inserir conceitos de outros tempos. Tornando-se desta forma as organizações, bem como os colaboradores cada vez mais exigentes.

Neste contexto as organizações têm demonstrado estar mais atentas ao comportamento organizacional, pois este dá origem à satisfação no trabalho dos seus colaboradores. Cada vez mais as organizações acreditam que um trabalhador feliz tem uma maior produtividade e um melhor desempenho individual, elevando assim os níveis da organização.

A satisfação no trabalho é visto como a forma que um trabalhador se sente ao realizar o seu trabalho. Quanto mais felizes se sentirem ao realiza-lo, maior é a perceção de satisfação (Singh & Sinha, 2013). Posto isto, quando um colaborador gosta daquilo que faz e se sente bem quando o está a realizar acaba por dar o seu melhor, refletindo-se no seu dia a dia, acabando por ser notório para

quem o acompanha de perto, neste caso essencialmente para os utentes, clientes e naturalmente para o seu chefe.

Assim, as organizações devem criar uma boa relação com todos os seus colaboradores, de forma a conseguirem aumentar os níveis gerais de satisfação no trabalho. Desta forma, conseguem-se conciliar os objetivos, projetos pessoais, interesses e prioridades tanto dos colaboradores como da organização.

O sistema de recompensas é um conjunto de instrumentos ordenados com a estratégia da organização que é constituído pela contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional com o objetivo de reforçar a sua motivação e produtividade. O sistema de recompensas deve ser um sistema vivo e flexível de modo a mostrar sempre o melhor caminho a seguir aos seus colaboradores, que os premeie e reconheça a forma proactiva e consciente quando eles atuam em consonância com o sistema de recompensas implementado na organização. Ainda nos sistemas de recompensas estão inseridas as recompensas intrínsecas (que estão ligadas internamente ao trabalho em si, a responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão na carreira), por sua vez, as recompensas extrínsecas (salário, os incentivos e benefícios) (Câmara, 2016).

Começa-se a dar bastante importância à implementação dos sistemas de recompensas nas organizações, com o intuito de reconhecer o profissionalismo e empenho dos colaboradores, de forma a que não se torne benéfico unicamente para o colaborador, mas também que sejam vistos como fator de competitividade e progressão da organização.

O presente estudo tem como objetivo geral verificar se os sistemas de recompensa se encontram relacionados com a satisfação com o trabalho em IPSS no distrito de Bragança e pretende-se ainda, identificar o nível de satisfação dos colaboradores de cada IPSS em estudo e identificar os determinantes da justiça organizacional.

Neste sentido, foi realizado um estudo de carácter quantitativo, utilizando como instrumento de recolha de dados um inquérito por questionário que foi aplicado durante os meses de janeiro a agosto de 2020.

Para dar resposta ao objetivo do estudo o presente trabalho encontra-se organizado em três secções. Na secção 1 será composto pela revisão de literatura que abrange as principais informações sobre sistemas de recompensa e satisfação com o trabalho. A secção 2 apresentará a metodologia utilizada, onde serão expostos os objetivos de investigação, as hipóteses de investigação, os instrumentos de recolha de dados, tratamento dos dados e a definição da amostra. A secção 3 será caracterizada pela análise de resultados nomeadamente a caracterização da amostra, análise descritiva exploratória, análise inferencial.

Por fim, são apresentadas as principais conclusões da investigação e algumas recomendações para investigações futuras.

1. Enquadramento Teórico

1.1 Sistemas de Recompensa

Atualmente nas empresas, começa a haver uma evidente preocupação com a implementação de sistemas de recompensa e com a motivação e desempenho dos seus colaboradores, para que estes venham a ser benéficos tanto para eles como para a própria empresa (Serras, 2014).

Rito (2006, p. 44) refere que “O sistema de recompensas integra a recompensa base, conhecida por salário ou vencimento, os incentivos ligados ao grau de performance obtido individual e em grupo e a recompensa indireta, os benefícios. Um bom sistema de recompensas é essencial para abandonar os velhos sistemas burocráticos, de baixa produtividade de forma a atingir níveis mais altos de eficiência”.

Neste seguimento verifica-se que o principal objetivo deste sistema é atrair, reter e motivar trabalhadores com um bom potencial para que estes tenham altos níveis de desempenho de modo a atingirem também os objetivos da organização (Amorim, Ferreira, & Abreu, 2001).

Como descreveu Câmara (2016, p. 74), “O sistema de recompensas deve ser, portanto, um sistema vivo e flexível que, em cada ciclo do negócio, aponte aos empregados qual o caminho a seguir e que os premeie e reconheça quando eles, de forma proactiva e consciente, atuem em consonância com ele”.

Elaborar um bom sistema de recompensa é dar a oportunidade aos colaboradores de participarem na elaboração do mesmo, tendo assim uma participação ativa na tomada de decisão sobre o que consideram justo receber. Isto vai levar a uma maior satisfação no trabalho e a um forte sentido de justiça. Assim as recompensas contribuem para definir o estatuto e a hierarquia dentro das organizações (Varela, 2017).

A falta de recompensas cria um ambiente desagradável, diminuindo assim os esforços de trabalho dos funcionários e poderá fazer com que eles se retirem dos seus empregos. Por esses motivos, as recompensas são cada vez mais importantes (Bustamam, Teng, & Abdullah, 2014).

Por outro lado, Spector (1997), citado por Ferreira, Neves e Caetano (2011), refere que não é um salário elevado que contribui para a satisfação no trabalho, mas sim a justiça existente entre os colaboradores.

Os sistemas de recompensa consistem no conjunto de todos os elementos que constituem a organização, dentro dos quais se incluem regras de processos de pessoas e atividades da tomada de decisão da remuneração e benefícios aos funcionários, em troca do seu contributo e empenho na organização (Pratheepkanth, 2011).

Varela (2017, pp. 6-7) refere que “um sistema de recompensas bem definido deve assegurar a equidade interna da empresa, recompensando cada colaborador através da utilização de fatores de mérito individual, proporcionando sentimento de satisfação aos seus colaboradores, de modo a que os mesmos se sintam motivados, evitando assim sentimentos de injustiça e de desmotivação. Deve igualmente assegurar a equidade externa para manter a competitividade da empresa no mercado. As empresas devem enquadrar o seu sistema de recompensa numa estratégia global”.

Por vezes, existe falta de motivação por parte dos colaboradores. Quando isso acontece, os sistemas de recompensa devem ser revistos, no sentido de alterar comportamentos e direcioná-los para comportamentos desejados. Esta revisão deverá começar pelo diagnóstico do tipo de comportamento que está a ser recompensado. Assim, se pretender qualidade, recompense a qualidade. Se se pretender um comportamento ético, os colaboradores que atuam de forma ética devem ser recompensados (Robbins, 2008).

No mesmo sentido, após a estruturação de um sistema de recompensas, é indispensável, verificar se ele no terreno está a cumprir com todos os objetivos para o qual foi criado, particularmente, o de atrair e desenvolver as pessoas com o perfil de competências que a empresa pretende (Câmara, 2016).

1.1.1 Conceito de Sistemas de Recompensa

Segundo Câmara (2016, p. 87) “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”.

Câmara (2016, p. 87) refere também que esta definição contempla tudo aquilo que um sistema de recompensas deve ter:

- a) “A coerência dos seus componentes;
- b) O seu alinhamento com os objetivos estratégicos da Empresa;
- c) O facto de ter componentes materiais e imateriais;
- d) O critério de atribuição se basear no desempenho e contribuição para os resultados do negócio;
- e) O propósito de ser fonte de motivação e produtividade.”

1.1.2 Componentes dos Sistemas de Recompensa

Quando se refere ao efeito de recompensas sobre os colaboradores, podemos diferenciar a motivação em extrínseca e intrínseca. As recompensas extrínsecas asseguram a satisfação indireta de uma necessidade, assim a abordagem extrínseca é “um meio de satisfazer necessidades”. A motivação extrínseca clássica é a recompensa monetária, ou seja, o salário. Enquanto a motivação intrínseca é justamente o oposto: a satisfação é atingida imediatamente através da atividade ou do seu objetivo. A grande maioria dos colaboradores não é motivada de maneira intrínseca ou extrínseca em exclusivo. As recompensas podem ser divididas em duas categorias diferentes: derivados da diferença entre motivação extrínseca ou intrínseca e assim categorizados em recompensas extrínsecas ou intrínsecas. Numa segunda fase, são colocadas na categoria das recompensas de natureza material e imaterial de acordo com o seu objetivo de motivação. Recompensas extrínsecas consistem em recompensas materiais, como salários, bónus/benefícios. Estas recompensas monetárias têm a vantagem de serem variáveis, facilmente controláveis e absolutamente universais. Como a eficácia das recompensas materiais tem tendência a diminuir a partir de um certo nível, vão entrar em ação as recompensas imateriais. Essas recompensas imateriais (intrínsecas) são definidas como progressão na carreira, condições favoráveis de trabalho, autonomia, crescimento pessoal (Semar, 2004).

1.1.2.1 Recompensas Extrínsecas

As recompensas extrínsecas estão ligadas ao salário, benefícios, estatuto, promoções, ou seja, fatores externos ao trabalho. Se estas não forem equitativamente e competitivas face à prática do mercado, podem provocar insatisfação e sentido de injustiça levando o empregado a romper a relação laboral (Câmara, 2016).

Consta-se que os funcionários ao receberem recompensas extrínsecas tendem a ficar mais motivados e a trabalhar mais em prol da sua organização, a falta da oferta destas recompensas pode levar a que os mesmos, fiquem desapontados e que a sua produtividade seja menor (Uber & Eat, 2010).

Jessen (2010, p. 4) refere que “a dimensão extrínseca inclui ainda as recompensas mais simbólicas em termos de reconhecimento e aprovação do cliente em relação ao colaborador e engloba também apoio social no relacionamento com colegas de trabalho. Associado a esta dimensão temos as hipóteses de os colegas de trabalho terem os mesmos interesses pessoais. A valorização dessa dimensão reflete o desejo dos trabalhadores satisfazerem as necessidades sociais da atividade laboral”.

1.1.2.2 Recompensas Intrínsecas

Como refere Câmara (2016, p. 110) “as recompensas intrínsecas são as que estão indiretamente ligadas ao trabalho em si (a responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão na carreira). São estas recompensas que geram motivação e cooperação entre o empregado e a Empresa, as quais dão sentido e importância ao trabalho que fazem e estão na raiz de uma relação de trabalho duradoura e mutuamente proveitosa”.

Para Vaz (2005, p. 4) “as recompensas de carácter intrínseco referem-se ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas, às possibilidades de crescimento profissional e pessoal”.

Ganzach e Fried (2012, p. 334) concluem “segundo a sua pesquisa que os colaboradores com maiores níveis de inteligência ficam mais satisfeitos com as recompensas intrínsecas, uma vez que os colaboradores com menores níveis de inteligência ficam mais satisfeitos com as recompensas extrínsecas”.

Assim sendo, as recompensas intrínsecas alcançam o trabalho em si, as tarefas desempenhadas, as responsabilidades, as possibilidades de crescimento quer a nível pessoal como profissional, reconhecimento, satisfação com o ambiente de trabalho, mas também, estas recompensas possibilitam uma maior aproximação entre o individuo e a organização, dando assim um forte sentido e importância ao trabalho com a finalidade de estabelecer uma relação mutuamente proveitosa (Amorim et al., 2001).

1.1.3 Características para um Sistema de Recompensa Eficaz

Para que os sistemas de recompensa sejam eficazes a organização deve contemplar um sistema de recompensa que esteja de acordo com a política da mesma, de forma clara e de fácil compreensão. Assim influencia na satisfação dos colaboradores, no desempenho das suas funções e conseqüentemente na produtividade. Se os colaboradores estiverem satisfeitos com a sua recompensa, maior será o seu desempenho e produtividade dentro da organização (Varela, 2017).

Para Câmara (2016, p. 71) “para que um sistema de recompensas seja eficaz, conseguindo alcançar os objetivos para que foi criado, é essencial que satisfaça dois pressupostos:

- a) Que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da Empresa, fomentando atuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos;
- b) Que seja bem aceite pelos seus destinatários e percebido por eles como justo e objetivo, funcionando de forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontestáveis, que serão medidos de harmonia com regras pré-definidas que, tanto quanto possível, afastem a subjetividade”.

Para que um sistema de recompensas seja aceite pelos seus destinatários, este terá de ser justo e objetivo e tem de funcionar de uma forma equitativa, gerindo funções de uma maneira igual no que toca a nível de responsabilidade e complexidade, de harmonia com os mesmos parâmetros (Vaz, 2005).

1.2 Satisfação com o Trabalho

Foi no início de 1900 que Taylor, citado por Lisboa (2012), se interessou pela importância que as pessoas tinham no trabalho, este considerava a sua participação fundamental para a produtividade da organização e defendia que o homem defrontava o trabalho como meio de adquirir a satisfação das suas necessidades económicas.

Existem quatro necessidades essenciais no que toca à ampliação da satisfação no trabalho, que são adquirir, relacionar-se, compreender e proteger-se. Essas mesmas necessidades são obtidas, nas organizações, através de quatro alavancas, que dizem respeito a sistemas de recompensas, cultura, desenho do trabalho, e gestão do desempenho e processos de afetação de recursos (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, & Neves, 2016).

Tal como apresentou Spector (1997, p. 2) “existem muitas razões importantes pelas quais devemos ter atenção em relação à satisfação no trabalho, razões estas que podem ser classificadas de acordo com o foco nos funcionários ou na organização. Primeiro, a perspectiva humanitária que nos demonstra que todos devem ser tratados de igual forma e com o devido respeito. Satisfação no trabalho é um reflexo de ser bem tratado. Pode ainda ser considerado um indicador de bem-estar emocional e de um ser humano mentalmente saudável. Em segundo, a perspectiva utilitária mostra que a satisfação no trabalho pode levar a comportamentos dos funcionários que irão afetar o funcionamento organizacional. Existem implicações importantes relativamente aos sentimentos dos funcionários, que podem levar a comportamentos positivos ou negativos. Além disso, a satisfação no trabalho pode ser um reflexo de funcionamento organizacional. Diferenças entre unidades organizacionais na satisfação do trabalho podem diagnosticar potenciais focos problemáticos. Esta razão é suficiente para justificar a preocupação com a satisfação no trabalho. A combinação destas

duas perspectivas explica e justifica a atenção que é prestada a esta variável da satisfação no trabalho”.

Segundo Serras (2014, p. 38) “a satisfação no trabalho tem sido relacionada com a produtividade das empresas e com a realização pessoal dos colaboradores, embora a sua relação não esteja empiricamente comprovada”.

Caetano e Vala (1999, p. 77) defendem que “a satisfação no trabalho pode ser concebida como uma avaliação global que uma pessoa faz do seu trabalho e pode descrever-se através de duas categorias principais: fatores individuais, tais como sexo, idade e traços, e fatores ambientais, tais como remuneração, condições de trabalho, relações interpessoais entre colegas e chefia”.

A satisfação no trabalho é um atributo muito importante, que é frequentemente medido pelas organizações. A satisfação no trabalho é traduzida na forma como o indivíduo realiza o seu trabalho. Quanto mais felizes estiverem as pessoas no seu trabalho, maior a percepção de satisfação. O design do trabalho visa melhorar a satisfação e o desempenho no trabalho (Singh & Sinha, 2013).

Por fim, pode deduzir-se que é através do trabalho que o indivíduo alcança a realização e satisfação pessoal, a felicidade, o reconhecimento dentro do contexto social e a inclusão na sociedade como um indivíduo produtivo (Jeong & Kurcgant, 2010).

1.2.1 Conceito de Satisfação com o Trabalho

Existe uma abordagem sofisticada sobre a satisfação no trabalho – *The summation of job facets* (sumário das facetas do trabalho). Nesta abordagem são identificados os principais elementos de um trabalho, tais como a natureza do trabalho, supervisão do trabalho, ordenados, oportunidades de promoção e relacionamento com os colegas de trabalho (Robbins & Judge, 1993).

Para Graça (2010, p. 4) pode-se definir satisfação no trabalho como “o resultado da avaliação (periódica) que cada um de nós faz, em jeito de balanço, relativamente ao grau de realização dos seus valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais. Essa avaliação que cada um de nós faz do conteúdo, organização e demais condições do seu trabalho (operação que é sempre mental e emocionalmente complexa, embora feita instantânea e empiricamente), é no fundo uma pessoa perceber ou sentir que aquilo que recebe (por exemplo, dinheiro, segurança no emprego, proteção contra os riscos, conforto, bem-estar, amizade dos colegas, apreço dos utentes, autonomia no trabalho, oportunidades de formação contínua, desenvolvimento e reconhecimento de um projeto profissional) é justo ou está de acordo com aquilo que esperava obter”.

A satisfação no trabalho pode ser abordada numa ocasião em que as pessoas falam de comportamentos e atitudes dos funcionários, geralmente tencionam dizer que a satisfação no trabalho, descreve um sentimento positivo relativamente ao trabalho, que resulta de uma avaliação dos seus aspetos e características. Um indivíduo com um elevado nível de satisfação no trabalho adquire sentimentos positivos sobre o seu trabalho, ao invés disso uma pessoa com um nível baixo apresenta sentimentos negativos (Robbins & Judge, 2012). Na mesma opinião, o autor diz que o

termo satisfação com o trabalho diz respeito ao comportamento generalizado de um indivíduo relativamente ao trabalho que o mesmo exerce (Robbins, 2005).

Como refere Spector (1997, pp. 2-3) “a satisfação no trabalho pode ser considerada como um sentimento global acerca do trabalho ou como uma constelação de atitudes relacionadas entre si, aos vários aspetos ou facetas do trabalho. A visão global é usada quando a linha de atitude positiva ou negativa é de interesse, por exemplo, se uma delas determina os efeitos de a pessoa gostar ou não do seu emprego”.

A satisfação está mais ligada aos estados afetivos, cognitivos e emocionais que lhe estão associados do que propriamente à questão da produtividade. Desta forma, na Tabela 1 podem verificar-se algumas das definições de satisfação com o trabalho de acordo com os autores Cunha et al. (2016).

Tabela 1: Algumas definições de satisfação com o trabalho.

“A satisfação com a função é simplesmente o modo como as pessoas se sentem acerca das suas funções e dos diferentes aspetos das suas funções. É o grau em que as pessoas gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) das suas funções”.	European Foundation of the Improvement of Living and Working Conditions (2007, p.4)
“O Conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho, podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento”.	George e Jones (1999, p. 74)
“Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”.	Locke (1976, p. 10)
“Um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorecimento”.	Brief (1998, p.86)

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2016, p. 148).

1.2.2 Determinantes da Satisfação com o Trabalho

Sabe-se que o desempenho e a satisfação estão interligados, no entanto, existem duas explicações opostas. De acordo com o autor, a satisfação resulta em desempenho, ou seja, quando as pessoas gostam do que fazem empenham-se mais e como consequência terão um melhor desempenho. Posto isto e ainda segundo o autor, o desempenho resulta em satisfação, ou seja, quando as pessoas têm um bom desempenho, elas são beneficiadas e esses benefícios poderão aumentar a satisfação (Spector, 1997).

Segundo Robbins (2008, p.44) “uma análise cuidadosa dos dados demonstra que a correlação entre a satisfação e a produtividade situa-se num intervalo entre +0.14 e +0.30. Isto significa que não mais do que 9%, e talvez mesmo só 2%, da variância dos resultados pode ser atribuída à satisfação dos

colaboradores. Adicionalmente, os dados sugerem que trabalhadores mais produtivos são, tendencialmente, mais felizes. Ou seja, é a produtividade que conduz à satisfação”.

No mesmo seguimento, o autor refere que nem sempre os funcionários felizes e motivados são obrigatoriamente os funcionários mais produtivos. No que toca ao desempenho individual, a evidência demonstra precisamente o contrário, ou seja, que a produtividade é que leva a maiores índices de satisfação (Robbins, 2005).

As causas da satisfação com o trabalho podem ser divididas em pessoais e organizacionais. As causas pessoais podem ser classificadas em fatores demográficos e diferenças individuais, com mais incidência na idade e no género. Por sua vez, as causas organizacionais mais frequentemente consideradas envolvem fatores como o salário, que é um determinante importante da satisfação organizacional, porque permite satisfazer as necessidades individuais e garante estatuto, prestígio e reconhecimento social. O trabalho em si mesmo e as oportunidades de promoção são outros dois fatores da satisfação. As oportunidades de promoção são uma causa de satisfação por apresentarem ganhos ao nível da remuneração, do estatuto e do prestígio. Por fim, as características da supervisão, características dos colegas e as condições físicas do trabalho, são outros elementos que beneficiam a satisfação dos colaboradores nas organizações (Cunha et al., 2016).

Walton (1973), citado por Marques, Borges, e Reis (2016), apresentou oito fatores cruciais com que uma organização se deve preocupar para promover a satisfação no trabalho, que passam por: recompensa justa, segurança no trabalho, uso das capacidades humanas, possibilidade de crescimento no trabalho, relacionamento interpessoal, igualdade, relevância social no trabalho e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do trabalhador.

Importa ressaltar que existem dois tipos de causas da satisfação, causas pessoais e causas organizacionais (Tabela 2). As causas pessoais são divididas em fatores demográficos, mais frequentemente consideradas são a idade e o género, e diferenças individuais, por exemplo, afeto positivo e *locus* de controlo. As causas organizacionais estão envolvidas em fatores com o salário, trabalho em si mesmo, perspetiva de carreira, estilo de chefia, colegas e condições físicas de trabalho (Cunha et al., 2016).

Tabela 2: Causas da Satisfação: causas pessoais e causas organizacionais.

Causas Pessoais	Causas Organizacionais
Fatores demográficos.	✓ Salário.
	✓ Trabalho em si mesmo.
	✓ Perspetivas de carreira.
Diferenças individuais (e.g., afeto positivo; locus de controlo).	✓ Estilo de chefia.
	✓ Colegas.
	✓ Condições físicas.

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2016, p. 156).

1.2.3 Necessidades de Maslow

Abrahm Maslow (1970), citado por Fernandes, Qualharini, Fernandes, e Pinheiro (2016), foi um psicólogo americano que desenvolveu uma das teorias mais importantes: a Teoria das Necessidades de Maslow, identificando assim cinco níveis de necessidades dentro de cada ser humano colocadas por ordem hierárquica. Neste contexto, significa que no momento em que uma pessoa realiza uma necessidade surge outra de seguida, exigindo que encontrem meios para satisfazê-la.

Assim sendo, segundo Maslow (1943), citado por Cunha et al. (2016), as cinco categorias de necessidades são: Necessidades Fisiológicas (fome, sede, sexo, respiração, sono. Referem-se ao nível mais elementar da existência humana); Necessidades de Segurança (segurança do emprego, recursos, saúde, família); Necessidades Sociais (amizades, Família e Intimidades como o autor afirma, “dar e receber amor”); Necessidades de Estima (autoestima, Conquista de respeito e estima dos outros, confiança, reconhecimento); Necessidades de autorrealização (aceder à sua concretização do potencial individual).

Segundo Maslow (1954), citado por Ferreira, Neves e Caetano (2011), as necessidades humanas são caracterizadas de natureza biológica ou instintivas, que possuem com elas uma base genética, ou seja, influenciam os comportamentos muitas vezes de modo inconsciente, caracterizando assim os seres humanos.

Ainda assim, importa salientar que os cinco patamares na Pirâmide da Hierarquia das Necessidades estão subdivididos em dois grupos: Necessidades primárias e secundárias. As necessidades primárias englobam os dois primeiros patamares da base da pirâmide (necessidades fisiológicas e de segurança), como se pode verificar na Figura 1, pois estes têm a ver com a preservação e conservação pessoal e estão relacionadas com o contexto organizacional e condições de trabalho a que cada trabalhador está sujeito. As necessidades secundárias englobam os últimos três patamares da pirâmide (Figura 1) (necessidades sociais, de autoestima e de autorrealização). Estas necessidades secundárias referem-se à identidade socio-individual (Roseiro, 2009). Maslow (1954), citado por Roseiro (2009), defendeu que estas necessidades satisfazem internamente, nomeadamente vontades e características pessoais.

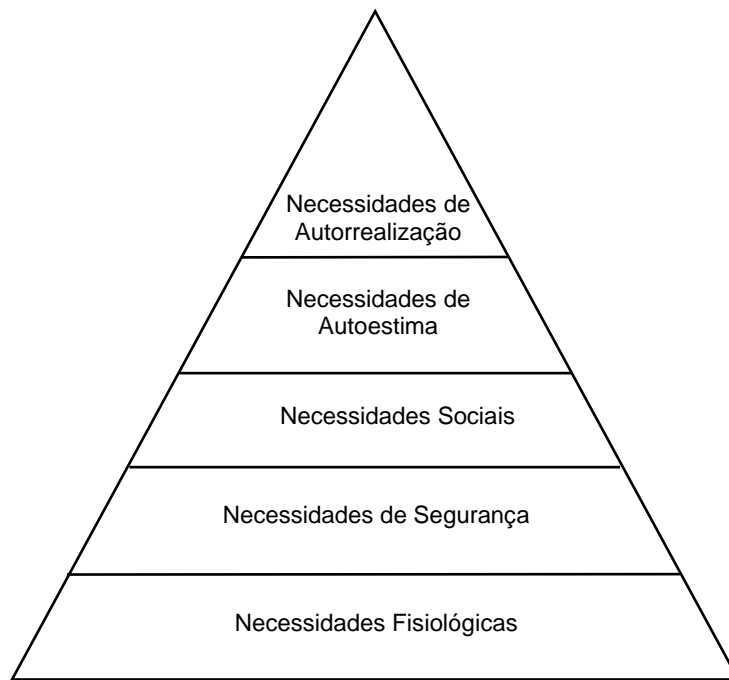


Figura 1: A Pirâmide de Necessidades de *Maslow*.

Fonte: Adaptado de Câmara (2016, p. 60).

Maslow (1970), citado por Martinez e Paraguay (2003), refere que, à medida que as necessidades básicas forem satisfeitas, surgem necessidades dos níveis seguintes, até atingir a necessidade mais elevada. Porém, esta hierarquia não é rígida, ou seja, as necessidades mais elevadas podem surgir antes das necessidades básicas terem sido completamente satisfeitas, pois estes níveis podem ser interdependentes e justapostos.

Em suma, à medida que cada trabalhador analisa o que o satisfaz ou que produz ausência de satisfação no contexto de trabalho, poderá compreender sua importância, levando a que a sua experiência com o trabalho seja mais agradável, aumentando assim a satisfação (Silveira et al., 2012).

1.2.4 Fatores de Satisfação com o Trabalho

Nas organizações existem vários fatores associados à qualidade do ambiente no trabalho, este ambiente se for saudável influencia de uma maneira positiva os trabalhadores. Estes fatores podem ser classificados em quatro categorias distintas: O próprio trabalho (cada trabalhador espera que as tarefas sejam distribuídas de igual forma entre todos os trabalhadores, caso contrário vai originar a uma insatisfação devido à sobrecarga de trabalho perante os outros. Dar especial atenção à descrição de tarefas); Ambiente físico (a importância de ter um local de trabalho acolhedor, seguro e com bom aspeto); Organização (todos os colaboradores esperam que o seu local de trabalho tenha as políticas da organização bem elucidadas e que estejam em situação de igualdade, tanto a nível interno como externo); Relações interpessoais (ter um superior hierárquico que seja

competente no plano técnico e de relações humanas, preservar relações interpessoais confortáveis entre colegas de trabalho, tonar um ambiente de trabalho muito mais positivo) (Varela, 2017).

1.3 Justiça Organizacional

Nos últimos anos, a psicologia organizacional tem dado bastante relevância ao estudo da justiça organizacional, divulgando que esta é uma variável bastante importante a comportamentos como, afetos e atitudes no mundo organizacional. Por isso, a principal preocupação é relativamente às recompensas referentes à produtividade e contribuição dos que constituem a organização. Os membros organizacionais encontram-se atentos aos critérios e processos que asseguram o reconhecimento dos seus resultados organizacionais (Paz, Gosendo, Dessen, & Mourão, 2009). Por traços gerais, a justiça organizacional é elucidada por Assmar, Ferreira, e Souto (2005, p. 444) como “a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e as suas organizações”.

Na seguinte tabela, estão representadas as quatro dimensões da justiça organizacional.

Tabela 3: As quatro dimensões da justiça organizacional.

DIMENSÃO	EXPLANAÇÃO	EXEMPLO RELATIVO A UM INCREMENTO SALARIAL
Justiça distributiva	Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Respeita, por exemplo, aos salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição em processos de recrutamento/seleção, lucros distribuídos aos trabalhadores.	“Tendo em atenção o meu desempenho, este aumento salarial é justo?”
Justiça procedimental	Focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Diz respeito, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção.	“As regras usadas para determinar este aumento salarial são justas? Houve transparência no processo? A decisão de aumento foi tomada com base em informação com os meus direitos?”
Justiça (interacional) interpessoal	Incide sobre o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador na relação com os seus colaboradores.	“O meu superior tratou-me com dignidade e respeito? Revelou preocupação com os meus direitos?”
Justiça (interacional) informacional	Centra-se no grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas.	“O meu superior facultou-me explicações com sentido para mim? Forneceu-me as informações que me permitem compreender a decisão tomada?”

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2016, p. 232).

A justiça organizacional é definida por Cunha et al. (2016, p. 231) “o estudo das percepções de justiça nas organizações. Os estudiosos da justiça organizacional não descartam a objetividade do que é ou não justo, à luz de determinados princípios ou normas – mas o seu foco é a justiça subjetiva, ou

seja: a) as percepções das pessoas acerca da justiça praticada nas organizações; b) o modo como reagem a essas percepções”.

1.4 Motivação

A motivação tem sido entendida, frequentemente, como aquilo que leva o sujeito a esforçar-se numa determinada atividade (Gomes & Barbosa, 2011).

A motivação é devida, de uma maneira geral, a esforços que uma pessoa empreende para atingir os objetivos pretendidos. Existem três elementos-chave para a definição de motivação, que são a intensidade, direção e persistência. A intensidade refere-se ao grau de esforço que cada pessoa despende. Contudo para que a intensidade seja conduzida numa direção que beneficie a organização, tem de se rever a qualidade do esforço, tanto quanto a sua intensidade. O tipo de esforço que tem de estar focado é aquele que vai em direção dos objetivos da organização e que são coerentes com eles. Por fim, a persistência, este elemento refere-se ao tempo que uma pessoa consegue manter o seu esforço, pois os indivíduos motivados mantêm-se na realização da tarefa até que os seus próprios objetivos sejam atingidos (Robbins, 2005).

Robbins (2008, p. 40) “quando falta motivação aos colaboradores, o problema, na maioria das vezes, reside em uma de cinco áreas: na seleção; no estabelecimento de objetivos ambíguos; no sistema de avaliação do desempenho; no sistema de recompensas da empresa; ou na incapacidade do gestor em moldar as perspectivas do colaborador ao sistema de avaliação de desempenho e de recompensas. A melhor forma de perceber a motivação dos colaboradores é pensar nela como estando dependente de três relações. Quando as três são fortes, os colaboradores tendem a sentir-se motivados. Se uma ou mais são fracas, o esforço do colaborador irá ressentir-se. Se os colaboradores não estão motivados, a culpa é dos gestores e das práticas empresariais, nunca dos colaboradores”.

A motivação pode ser dividida em intrínseca e extrínseca, como refere Cunha et al. (2016, p. 120) “a motivação intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa. Um empresário milionário que continua a trabalhar arduamente, pelo prazer que resulta da atividade, constitui um exemplo de motivação intrínseca. Comportamentos extrinsecamente motivados são aqueles que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição. O trabalhador que frui de um salário modesto e realiza trabalho rotineiro é outro exemplo – está “motivado” apenas porque o trabalho lhe garante o sustento, não porque esteja intrinsecamente motivado para realiza as funções de que está incumbido”.

Os recursos adotados pela organização devem ser capazes de manter a sinergia motivacional, uma vez que, as variações do nível motivacional são muito grandes entre as pessoas e entre diferentes momentos numa mesma pessoa. Para isso, o líder deve estar sempre atento e descobrir os fatores que motivam os seus funcionários. Para tal, deve conhecer as aspirações do seu grupo de

colaboradores e consciencializar-se se a organização tem sido capaz de satisfazê-las (Fernandes et al., 2016).

Quando existe motivação numa organização, o ambiente torna-se positivo, pois o clima é de colaboração, interesse e satisfação. Quando acontece o oposto, os sentimentos notados são de frustração, redução na produtividade e qualidade, insatisfação e ocorrência de conflitos. Com isto verifica-se que o ambiente ou clima numa organização está fortemente relacionado com a motivação dos colaboradores (Beiler, Voigtlaender, & Walkowski, 2018).

Em resumo, se os gestores empresariais desejam manter os seus colaboradores motivados, devem prestar grande atenção às relações que muitas vezes os colaboradores consideram pouco desenvolvidas por parte da empresa: a relação do colaborador entre o seu esforço e o desempenho, ou entre o desempenho e o sistema de recompensas, ou entre as recompensas que obtêm e aquelas que realmente ambicionam. Quando estas relações falham, muitos colaboradores sentem-se desmotivados no trabalho (Robbins, 2008).

1.4.1 Conceito de Motivação

Para Ferreira, Neves e Caetano (2011, p. 295) a motivação pode ser considerada “como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação, o que ajuda desde logo a entender as origens individual e situacional na variabilidade dos estados motivacionais. Complementa também que com base em alguns manuais escolares, estes definem motivação como o equivalente do desejo de adotar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objetivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual”.

A motivação é uma força interna que nasce das necessidades de cada um. O ser humano é motivado quando há uma necessidade a ser seguida (Soares, 2015).

A motivação não passa de um conjunto de atividades realizadas de forma a alcançar a satisfação de cada indivíduo, bem como das suas necessidades. Numa organização, para saber como motivar os membros da equipa, é relevante conhecer as necessidades de cada um (Govea, Vázquez, & Rangel, 2012).

1.4.2 Gerir as Recompensas para aumentar a Motivação

Para Vaz (2005, p. 2), “o nível de empenho dos trabalhadores dependerá muito da criação de um sistema de gestão em que a satisfação dos objetivos individuais esteja estreitamente correlacionada com a prossecução dos objetivos organizacionais, pelo que uma maior dedicação a estes proporcione um nível de recompensas superior. Como fatores motivadores na gestão por objetivos, poder-se-ão apontar:

- a) Motivação pelo dinheiro, com a adoção de um sistema de pagamento segundo os resultados alcançados, com o qual se procura criar um elo inequívoco de dependência entre esforços

e recompensa, tendo-se revelado como uma forma eficaz de estimular o empenho dos trabalhadores;

- b) O reconhecimento, componente fortemente motivadora introduzida pela gestão por objetivos, como resposta à necessidade individual de obtenção de *feedback* sobre a respetiva atividade profissional, confere sentido à atuação e reforça-a quando esta é superiormente reconhecida como bem-sucedida, havendo também aqui tendência para ações corretivas, em caso inverso. Embora o dinheiro seja um dos instrumentos mais utilizados pelas organizações para obter o empenho do pessoal, é hoje relativamente pacífico que este é considerado pelos trabalhadores como um fator de satisfação, enquanto o reconhecimento se afirma como um verdadeiro fator motivador;
- c) A realização humana e profissional é um fator de motivação importante, uma vez que, após cada etapa ultrapassada, intensifica-se a vontade de conquistar novos e superiores níveis de realização”.

Vroom (1997) refere que a motivação de cada indivíduo surge dependendo da sua situação e das necessidades pessoais de cada um. Há indivíduos que dão mais importância a recompensas materiais, já outros privilegiam as recompensas sociais, pois estes incentivos variam e adquirem outras importâncias de acordo com a idade, ambições e necessidades (Amorim et al., 2001).

Sistemas de incentivo e remunerações contribuem para a implementação de estratégias que moldam os comportamentos dos indivíduos e do grupo. Planos de recompensas bem elaborados, vão de encontro às metas da estrutura organizacional, ou seja, se os colaboradores forem motivados, o seu desempenho vai ser direcionado aos objetivos da organização (Govea et al., 2012).

1.5 Instituição Particular de Solidariedade Social

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são instituições sem fins lucrativos, constituídas por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico. Na seguinte tabela apresenta-se o fornecimento de bens ou prestação de serviços que as IPSS oferecem.

Tabela 4: Fornecimento de bens ou prestação de serviços que as IPSS prestam.

Sector	Ação
	Apoio a crianças e jovens
	Apoio à Família
Segurança Social	Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho
Saúde	Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação
Educação	Educação e formação profissional dos cidadãos
Habitação	Resolução dos problemas habitacionais das populações

Fonte: Adaptado de Santos (2013, p. 9).

As IPSS podem revestir uma das seguintes formas: Associações de solidariedade social; Associações de voluntários de ação social; Associações mutualistas ou de socorros mútuos; Fundações de solidariedade social; Irmandades da misericórdia. As instituições para além destas formas referidas, podem assumir a forma de Institutos de Organizações ou Instituições da Igreja Católica, ou seja, Centros Sociais Paroquiais e Caritas Diocesanas e Paroquiais. Podem ainda agrupar-se em Uniões, Federações e Confederações (artigo 2.º EIPSS aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro).

No caso do distrito de Bragança as IPSS podem-se tornar associadas da UIPSSDB contribuindo com o pagamento anual das quotas estipulado na tabela da CNIS. A UIPSSDB foi criada em Abril de 2002, persegue fins não lucrativos e pretende contribuir para a melhoria e qualificação das IPSS sedeadas no distrito de Bragança ou nele a exercer a sua atividade (www.uipssdp.pt, 2020). No distrito de Bragança existe um total de 97 IPSS, destas 97 IPSS, 82 são associadas à UIPSSDB e 15 são não associadas. Das 82 IPSS existem 60 Centros Sociais, 4 Fundações, 5 Misericórdias e 13 Associações. Das 15 IPSS não associadas 9 são Misericórdias e 6 são Centros Sociais.

2. Metodologia de investigação

Nesta secção serão enunciados os objetivos do estudo, a apresentação das hipóteses de investigação, bem como as fases de desenvolvimento do instrumento de recolha de dados. Por fim, será redigido o tratamento dos dados e a apresentação da definição da amostra.

2.1 Objetivo do estudo e hipóteses de investigação

O objetivo geral do presente estudo assenta em verificar se os sistemas de recompensa se encontram relacionados com a satisfação com o trabalho em IPSS no distrito de Bragança. Pretende-se, ainda, identificar o nível de satisfação dos colaboradores de cada IPSS em estudo e identificar os determinantes da justiça organizacional.

Para completar o presente estudo estabeleceram-se as seguintes hipóteses de investigação (HI):

HI₁: Existem diferenças por IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional;

HI₂: Existem diferenças por idade dos colaboradores das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional;

HI₃: Existem diferenças por sexo dos colaboradores das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional;

HI₄: Existem diferenças por categoria profissional dos colaboradores das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional;

HI₅: Existem diferenças por tempo de serviço das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional;

HI₆: Existem diferenças por tipos de contrato das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional;

HI₇: Existem diferenças por habilitações académicas dos colaboradores das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional;

HI₈: Existe uma relação inversa entre a satisfação com o trabalho nas IPSS e a idade dos colaboradores;

HI₉: Existe uma relação inversa entre a justiça organizacional nas IPSS e a idade dos colaboradores;

HI₁₀: Existe uma relação positiva entre a satisfação como o trabalho nas IPSS e a justiça organizacional.

2.2 Instrumento de recolha de dados

Os instrumentos de recolha de dados implicam o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas utilizadas conforme as circunstâncias da pesquisa, como por exemplo, por observação, entrevista, questionário, testes, análises de conteúdo, entre outros (Marconi & Lakatos, 2002).

A pesquisa quantitativa, normalmente é utilizada quando se pretende medir opiniões, reações, sensações, hábitos, atitudes, entre outros. No mesmo sentido, um questionário deve respeitar a lógica interna na representação exata dos objetivos e na estrutura de aplicação, tratamento e interpretação dos dados (Manzato & Santos, 2012).

Como qualquer tipo de pesquisa, esta também acarreta vantagens e desvantagens. Dando especial atenção às vantagens, destaca-se a abrangência a um maior número de pessoas em simultâneo; obtêm-se respostas mais rápidas e mais precisas; há uma maior liberdade de respostas, em relação ao anonimato; há um menor risco de distorção, pela não influência do pesquisador (Marconi & Lakatos, 2002).

Desta forma, o processo utilizado para a recolha dos dados foi o inquérito por questionário, uma vez que se trata de um estudo que apresenta um carácter quantitativo.

Depois de ter contactado todas as IPSS do Distrito de Bragança, foi disponibilizado o questionário em suporte digital às IPSS que responderam positivamente.

O questionário é constituído por três partes:

- ✓ Parte I: Caracterização da amostra, grupo constituído por questões socioprofissionais como: género, idade, habilitações académicas e situação profissional.
- ✓ Parte II: Satisfação com o trabalho, esta parte é composta por questões que dizem respeito à satisfação no trabalho, formada pelos itens do questionário *Generic Job Satisfaction Survey* (JSS) de Spector (1994), que avalia o nível de satisfação dos colaboradores.
- ✓ Parte III: Justiça organizacional, esta terceira parte está constituída por itens apresentados por Colquitt (2001). Aqui pretende-se saber qual a perceção que os colaboradores têm em relação à justiça organizacional em conformidade com os sistemas de recompensa da sua organização.

A segunda e terceira partes do questionário são avaliadas perante a escala de concordância, utilizando como medida dos itens a escala tipo *Likert* de cinco pontos, que vai de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). O questionário pode ser consultado no Anexo B, do presente estudo.

Relativamente à parte II do questionário, que diz respeito à satisfação no trabalho, foi necessário trabalhar com 19 itens invertidos, ou seja, estão enunciados de forma negativa, devendo ser conceituados inversamente para uma melhor perceção destes, nomeadamente os itens:

2. No meu trabalho, existem poucas oportunidades para promoções;
4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo;
6. Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho;
8. Por vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido;
10. Os aumentos salariais são muito poucos e espaçados entre si;
12. O meu superior hierárquico é injusto comigo;
14. Sinto que o trabalho que faço não é devidamente apreciado;
16. Sinto que tenho de trabalhar mais no meu trabalho, devido à incapacidade dos que trabalham comigo;
18. Os objetivos da minha organização não são claros para mim;
19. Quando penso no que me pagam sinto que não sou apreciado pela organização;
21. O meu superior hierárquico demonstra pouco interesse relativamente aos seus subordinados;
23. Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta organização;
24. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho;

- 26. Sinto muitas vezes que não sei o que se passa com a minha organização;
- 29. Há benefícios que deveríamos ter mas não são tidos conta;
- 31. Tenho demasiado trabalho burocrático (trabalho escrito);
- 32. Sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada;
- 34. Há demasiados conflitos no meu trabalho;
- 36. As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.

O valor obtido pelo *Alpha de Cronbach* pretende avaliar a consistência interna dos dados obtidos numa amostra e a sua homogeneidade, através da medição da correlação entre os itens apresentados. A consistência interna pode ser classificada qualitativamente através do seguinte modo (Vaske, Beaman & Sponarski, 2017):

- ✓ *Alpha de Cronbach* superior a 0.9 – Muito boa
- ✓ *Alpha de Cronbach* superior a 0.8 e 0.9 – Boa
- ✓ *Alpha de Cronbach* superior a 0.6 e 0.7 – Fraca
- ✓ *Alpha de Cronbach* superior a 0.6 – Inadmissível

Como se pode verificar na Tabela 5, o *Alpha de Cronbach* no que diz respeito à escala de satisfação com o trabalho tendo-se obtido um indicador de 0,889 para os 36 itens, sendo estimada uma escala de consistência interna “Boa”. Em relação à escala de justiça organizacional o *Alpha de Cronbach* tem um valor de 0,966, com uma classificação “Muito Boa” na consistência interna. De salientar que no estudo de investigação realizado por Serras (2014), o resultado do *Alpha de Cronbach* relativamente à Satisfação no trabalho apresenta um valor de 0,896, em que a escala de consistência interna é “Boa”.

Tabela 5: Consistência interna da satisfação no trabalho e justiça organizacional.

	N.º itens	<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência Interna
Satisfação no trabalho	36	0,889	Boa
Justiça organizacional	20	0,966	Muito Boa

De salientar que apenas foi aplicado o questionário nas 11 IPSS que deram consentimento para a aplicação do instrumento (ver o consentimento no Anexo A). A recolha de dados foi feita entre janeiro a agosto de 2020.

2.3 Tratamento dos dados

Após a recolha dos dados, para o tratamento da informação foram utilizadas técnicas estatísticas como a análise descritiva exploratória, onde são apresentados os resultados em tabelas de frequência absoluta e relativas, gráficos, medidas de localização (média) e dispersão (desvio padrão) de modo a ajudar na caracterização da amostra em estudo.

Para corroborar as hipóteses de investigação fixadas utilizou-se a análise inferencial. Para tal serão aplicados testes não paramétricos, nomeadamente o *Kruskal-Wallis* e o *Mann-Whitney*, uma vez que foram violados os pressupostos para a aplicação de testes paramétricos, especificamente as dimensões das amostras independentes eram inferiores a 30 observações e não seguiam a distribuição normal. Para testar a normalidade recorreu-se ao teste de *Kolmogorov-Smirnov* (caso $n \geq 30$) ou *Shapiro-Wilk* (caso $n < 30$) (Marôco, 2018).

O teste de *Kruskal-Wallis* é um teste estatístico não paramétrico que avalia as diferenças entre três ou mais amostras independentes em uma única variável contínua não distribuída normalmente. Dados não distribuídos normalmente (por exemplo, dados ordinais ou de classificação) são adequados para o teste de *Kruskal-Wallis* (McKight & Najab, 2010). Já o teste de *Mann-Whitney* compara o centro de localização das duas amostras como forma de detetar diferenças entre as duas populações correspondentes. Este teste é de aplicação preferível quando existe violação da normalidade para números menores ou iguais a 30 observações; é utilizado também quando as variáveis são de nível ordinal com duas ou três categorias. Os testes não paramétricos de *Kruskal-Wallis* e *Mann-Whitney* assumem que as distribuições tenham a mesma forma, embora que possam ser não normais (Pestana & Gageiro, 2000).

Para atestar a correlação existente entre variáveis, foi necessário recorrer ao coeficiente de correlação de *Pearson*, que para a sua consecução é necessário testar a normalidade (Pestana & Gageiro, 2000).

A análise fatorial foi efetuada através de dois testes específicos, nomeadamente o teste de esfericidade de *Bartlett* e o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). O teste de esfericidade de *Bartlett* testa a matriz dos coeficientes de correlação ser uma matriz de identidade, o seu valor de significância deve ser inferior a 0,05, sendo desejável que seja o mais próximo de zero. O *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) compara a correlação entre as componentes principais, o seu valor varia entre zero e um, o ideal é que o valor seja o mais próximo de um, e se assim for, melhor é o ajustamento e a confirmação da estrutura fatorial (Pestana & Gageiro, 2000).

Na tabela seguinte resumem-se as hipóteses de investigação de suporte ao estudo e as diferentes técnicas estatísticas que vão ser utilizadas, tendo por base o apresentado anteriormente.

Tabela 6: Testes estatísticos aplicados.

Hipóteses de Investigação	Testes estatísticos
HI₁: Existem diferenças por IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional	<i>Kruskal-Wallis</i>
HI₂: Existem diferenças por idade dos colaboradores das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional	<i>Kruskal-Wallis</i>
HI₃: Existem diferenças por sexo dos colaboradores das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional	<i>Mann-Whitney</i>
HI₄: Existem diferenças por categoria profissional dos colaboradores das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional	<i>Kruskal-Wallis</i>

Tabela 6: Testes estatísticos aplicados (cont.).

Hipóteses de Investigação	Testes estatísticos
HI₅ : Existem diferenças por tempo de serviço das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional	<i>Kruskal-Wallis</i>
HI₆ : Existem diferenças por tipos de contrato das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional	<i>Kruskal-Wallis</i>
HI₇ : Existem diferenças por habilitações académicas dos colaboradores das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional	<i>Kruskal-Wallis</i>
HI₈ : Existe uma relação inversa entre a satisfação com o trabalho nas IPSS e a idade dos colaboradores	Coefficiente de correlação de <i>Pearson</i>
HI₉ : Existe uma relação inversa entre a justiça organizacional nas IPSS e a idade dos colaboradores	Coefficiente de correlação de <i>Pearson</i>
HI₁₀ : Existe uma relação positiva entre a satisfação como o trabalho nas IPSS e a justiça organizacional	Coefficiente de correlação de <i>Pearson</i>

Ao longo de toda a análise, para decidir sobre a corroboração das hipóteses de investigação, vai assumiu-se um nível de significância de 5%. Ainda, para validar a hipótese de investigação a mesma deve ser validada a 100% e validada parcialmente quando se verifica apenas 50% da confirmação da hipótese de investigação.

2.4 Definição da Amostra

O alvo do presente estudo são todos os colaboradores das IPSS do distrito de Bragança, nomeadamente, administrativos/rececionistas, diretores técnicos, estagiários, enfermeiros, auxiliares de serviços gerais, ajudante de ação direta, equipas técnicas, cozinheiros, entre outros.

Foram notificadas todas as IPSS do distrito de Bragança, um total de 97 IPSS. Porém, apenas 11 deram consentimento tendo sido distribuídos os questionários apenas nestas IPSS.

Assim sendo, no total foram distribuídos os questionários por 11 IPSS e o processo de amostragem utilizado foi o probabilístico, dando-se a oportunidade de todos os colaboradores poderem participar no presente estudo. Assim, obteve-se uma amostra final de 190 questionários, colaboradores que aceitaram participar no estudo, correspondendo a uma taxa de respostas de 41,2%. O erro amostral final assumido foi de 5,46%, com um intervalo de confiança de 95%.

Na tabela seguinte apresenta-se a amostra final que aceitou participar no estudo.

Tabela 7: Amostra final do presente estudo.

Código da IPSS	N.º de colaboradores à data de janeiro a agosto de 2020		N.º de questionários rececionados - amostra final		
	N	%	n	%	% dos colaboradores da IPSS
IPSS_1	48	10,40%	13	6,80%	27,1%
IPSS_2	165	35,80%	59	31,10%	35,8%
IPSS_3	17	3,70%	16	8,40%	94,1%
IPSS_4	80	17,40%	17	8,90%	21,3%
IPSS_5	10	2,20%	5	2,60%	50,0%
IPSS_6	19	4,10%	12	6,30%	63,2%
IPSS_7	11	2,40%	8	4,20%	72,7%
IPSS_8	12	2,60%	9	4,70%	75,0%
IPSS_9	41	8,90%	14	7,40%	34,1%
IPSS_10	8	1,70%	7	3,70%	87,5%
IPSS_11	50	10,80%	30	15,80%	60,0%
Total	461	100,00%	190	100,00%	41,2%

3. Apresentação e análise dos resultados

3.1 Caraterização da amostra

Os inquiridos são todos os colaboradores das diversas áreas das IPSS do distrito de Bragança. A recolha dos dados foi realizada entre os meses de janeiro a agosto de 2020, tendo havido um atraso na distribuição dos mesmos devido à pandemia de Sars-CoV-2. Conseguiu-se a participação de 190 colaboradores de 11 IPSS do distrito de Bragança, uma taxa de respostas de 41,2%.

Os dados do presente estudo foram recolhidos em 11 IPSS do distrito de Bragança, tal como já referido. O estudo abrangeu no total 190 colaboradores das respetivas IPSS com idades compreendidas entre os 20 e os 69 anos. O escalão predominante é o de 51 anos ou mais (n=63; 33,2%), por sua vez o escalão menos frequente é o de até 25 anos (n=10; 5,3%), o que é indicativo de que estamos perante instituições com quadros de funcionários ligeiramente envelhecidos. Assim sendo, a média de idades é de 43,24 anos e apresenta um desvio padrão elevado de 11,7 anos, consequência da elevada dispersão de idades encontrada. Esta informação pode ser visualizada na Tabela 8. Denote-se que, do total da amostra final, 15 dos inquiridos têm idades acima dos 60 anos.

Tabela 8: Distribuição dos respondentes por idade.

Idade	n	%
Até 25	10	5,3%
26 – 30	24	12,6%
31 – 35	23	12,1%
36 – 40	26	13,7%
41 – 45	23	12,1%
46 – 50	21	11,1%
51 anos ou mais	63	33,2%
Total	190	100%

Registou-se uma participação com grande discrepância entre o sexo, estando em predominância o sexo feminino, o que seria expeável pois estamos perante áreas de atividade tipicamente desempenhadas por mulheres. Do total de 190 inquiridos, 177 são mulheres, representando 93,2% dos participantes, como podemos verificar na Tabela 9.

Relativamente ao sexo dos inquiridos, estes resultados vão de encontro ao estudo de Santos (2013), onde se verifica que os colaboradores de uma IPSS têm em predominância o sexo feminino (73%).

Tabela 9: Distribuição dos respondentes por sexo.

Sexo	n	%
Masculino	13	6,8%
Feminino	177	93,2%
Total	190	100%

Como se pode observar na Tabela 10, a distribuição por categoria profissional é bastante diversificada, no entanto, como se trata de respostas sociais, as categorias profissionais mais expressivas são os ajudantes de ação direta (n=74; 38,9%), os auxiliares de serviços gerais (n=33; 17,4%), e as equipas técnicas (n=21; 11,1%).

Tabela 10: Distribuição dos respondentes por categoria profissional.

Categoria Profissional	n	%
Administrativo (a)/Rececionista	7	3,7%
Diretor(a)	7	3,7%
Estagiário(a)	2	1,1%
Enfermeiro(a)	9	4,7%
Auxiliar de Serviços Gerais	33	17,4%
Ajudante de Ação Direta	74	38,9%
Técnico(a)	21	11,1%
Cozinheiro(a)	15	7,9%
Outro	22	11,6%
Total	190	100%

Apesar da idade com mais incidência ser de 51 anos ou mais, não significa que o tempo de serviço na organização seja de igual forma elevado. Registou-se uma participação relativamente diversificada no que diz respeito ao tempo de serviço na organização, com prevalência dos tempos de serviço de 4 a 10 anos (n=52; 27,4%) e até 1 ano (n=34; 17,9%), como está representado na Tabela 11.

Tabela 11: Distribuição dos respondentes por tempo de serviço na organização.

Tempo de serviço na organização	n	%
Até 1 ano	34	17,9%
De 2 a 3 anos	26	13,7%
De 4 a 10 anos	52	27,4%
De 11 a 15 anos	28	14,7%
De 16 a 20 anos	14	7,4%
De 21 a 25 anos	13	6,8%
26 anos ou mais	23	12,1%
Total	190	100%

Relativamente à Tabela 12 referente aos tipos de contrato, o tipo de contrato mais frequente é o contrato sem termo (n=117; 61,6%), seguindo-se por o contrato a termo certo (n=58; 30,5%) e por fim o contrato a termo incerto (n= 15; 7,9%).

Tabela 12: Distribuição dos respondentes por tipos de contrato.

Tipos de contrato	n	%
A termo certo	58	30,5%
A termo incerto	15	7,9%
Sem termo	117	61,6%
Total	190	100%

No que se refere à Tabela 13 alusiva às habilitações académicas, estas incidem principalmente no ensino secundário (n=67; 35,3%) e na Licenciatura (n=53; 27,9%), pois verifica-se que existem nas IPSS muitos colaboradores licenciados a trabalhar na área dos auxiliares de serviços gerais e na de ajudantes de ação direta. Por outro lado, o nível de graduação com o número de respondentes mais baixo é o de mestrado (n=8; 4,2%), o qual corresponde a alguns dos diretores técnicos e técnicos. Nenhum dos respondentes é titular do grau de doutoramento. Em comparação com o estudo de (Miranda, 2017), o 9.º ano é aquele que ocupa maior predominância (44,8%), seguindo-se os inquiridos com o 12.º ano (35,8%), onde 14,9% dizem respeito a colaboradores com estudos superiores.

Tabela 13: Distribuição dos respondentes por habilitações académicas.

Habilitações Académicas	n	%
Ensino Básico (1.º ciclo ou antiga instrução primária)	18	9,5%
2.º Ciclo (6.º ano ou antigo 2.º ano)	16	8,4%
3.º Ciclo (9.º ano ou antigo 5.º ano)	28	14,7%
Ensino Secundário (12.º ano ou antigo 7.º ano)	67	35,3%
Licenciatura	53	27,9%
Mestrado	8	4,2%
Total	190	100%

3.2 Análise descritiva exploratória: Satisfação com o trabalho

Sendo um dos objetivos do presente estudo avaliar a satisfação dos colaboradores nas IPSS do distrito de Bragança, foi questionado aos inquiridos sobre a sua satisfação em contexto de trabalho.

Os inquiridos avaliaram a sua satisfação com o trabalho, manifestando a concordância com 36 indicadores, numa escala de 1 a 5 (tipicamente o 5 significa a máxima concordância). Assim, apurou-se que os colaboradores nas várias IPSS do distrito de Bragança encontram-se satisfeitos, quando se verifica a obtenção de uma média de 3,13 pontos e o desvio padrão de 0,479.

Foram invertidos os itens 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34 e 36 para uma melhor análise comparativa e para o cálculo da média global.

Numa visão global (Tabela 14), pode concluir-se que os itens que apresentam valores acima do referencial teórico (3 valores) e entre o satisfeito (4 pontos) e o muito satisfeito (5 pontos) são:

- “Gosto das pessoas com quem trabalho”, (4,02 pontos \pm 0,787);
- “Gosto de executar as tarefas relativas ao meu trabalho”, (4,21 pontos \pm 0,754);
- “Gosto dos meus colegas de trabalho” (4,00 pontos \pm 0,727);
- “Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho” (4,25 pontos \pm 0,861).

Posto isto, os quatro indicadores representados na Tabela 14 e na Figura 2 revelam que os colaboradores das IPSS têm orgulho e gostam do seu trabalho, bem como revelam elevados níveis de satisfação com os seus colegas de trabalho.

Feita a análise à Tabela 14, verifica-se que o item que apresenta um maior desvio padrão é “Por vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido” (1,260), que representa uma maior dispersão, ou seja, os diferentes colaboradores pensam de forma diferente no que remete ao gosto daquilo que fazem. Por consequente, o item que apresenta um desvio padrão mais baixo é “Gosto dos meus colegas de trabalho” (0,727), que significa que os colaboradores tiveram a mesma harmonia de resposta.

Tabela 14: Resumo da estatística descritiva para as questões relativamente à satisfação no trabalho.

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
1. Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que desempenho (n=190)	36 18,9%	74 38,9%	34 17,9%	39 20,5%	7 3,7%	2,51	1,126
2. No meu trabalho, existem poucas oportunidades para promoções* (n=189)	41 21,7%	75 39,7%	43 22,8%	22 11,6%	8 4,2%	2,37	1,077
3. O meu superior hierárquico é bastante competente a fazer o seu trabalho (n=187)	7 3,7%	9 4,8%	56 29,9%	58 31,0%	57 30,5%	3,80	1,048
4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo* (n=190)	12 6,3%	69 36,3%	65 34,2%	25 13,2%	19 10,0%	2,84	1,062
5. Quando realizo um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento (n=190)	32 16,8%	30 15,8%	68 35,8%	44 23,2%	16 8,4%	2,91	1,183
6. Muitas da regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho* (n=188)	10 5,3%	72 38,3%	50 26,6%	44 23,4%	12 6,4%	2,87	1,037
7. Gosto das pessoas com quem trabalho (n=190)	3 1,6%	3 1,6%	30 15,8%	106 55,8%	48 25,3%	4,02	0,787
8. Por vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido* (n=188)	11 5,9%	30 16,0%	37 19,7%	46 24,5%	64 34,0%	3,65	1,260
9. As comunicações não são um problema no meu local de trabalho (n=189)	21 11,1%	32 16,9%	63 33,3%	48 25,4%	25 13,2%	3,13	1,178

Tabela 14: Resumo da estatística descritiva para as questões relativamente à satisfação no trabalho (cont.).

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
10. Os aumentos salariais são muito poucos e espaçados entre si* (n=188)	62	52	44	17	13	2,29	1,212
	33,0%	27,7%	23,4%	9,0%	6,9%		
11. Aqueles que desempenham bem o seu trabalho têm grandes possibilidades de serem promovidos (n=188)	48	34	66	29	11	2,58	1,192
	25,5%	18,1%	35,1%	15,4%	5,9%		
12. O meu superior hierárquico é injusto comigo* (n=189)	5	17	56	52	59	3,76	1,074
	2,6%	9,0%	29,6%	27,5%	31,2%		
13. Os benefícios que recebo são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece (n=190)	17	47	85	29	12	2,85	0,997
	8,9%	24,7%	44,7%	15,3%	6,3%		
14. Sinto que o trabalho que faço não é devidamente apreciado* (n=190)	20	55	47	47	21	2,97	1,186
	10,5%	28,9%	24,7%	24,7%	11,1%		
15. Os esforços que eu desenvolvo para realizar um bom trabalho, não são bloqueados por questões burocráticas (n=188)	9	26	53	74	26	3,44	1,045
	4,8%	13,8%	28,2%	39,4%	13,8%		
16. Sinto que tenho de trabalhar mais no meu trabalho, devido à incapacidade dos que trabalham comigo* (n=189)	7	33	78	42	29	3,28	1,042
	3,7%	17,5%	41,3%	22,2%	15,3%		
17. Gosto de executar as tarefas relativas ao meu trabalho (n=190)	4	1	11	109	65	4,21	0,754
	2,1%	0,5%	5,8%	57,4%	34,2%		
18. Os objetivos da minha organização não são claros para mim* (n=190)	9	36	55	47	43	3,41	1,169
	4,7%	18,9%	28,9%	24,7%	22,6%		
19. Quando penso no que me pagam sinto que não sou apreciado pela organização* (n=189)	20	58	61	34	16	2,83	1,107
	10,6%	30,7%	32,3%	18,0%	8,5%		
20. Aqui as pessoas são promovidas tão rapidamente como o são em outras organizações (n=187)	22	59	81	18	7	2,62	0,945
	11,8%	31,6%	43,3%	9,6%	3,7%		
21. O meu superior hierárquico demonstra pouco interesse relativamente aos seus subordinados* (n=190)	18	19	51	58	44	3,48	1,220
	9,5%	10,0%	26,8%	30,5%	23,2%		
22. O conjunto de benefícios que recebo é justo (n=190)	48	40	59	33	10	2,56	1,192
	25,3%	21,1%	31,1%	17,4%	5,3%		
23. Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta organização* (n=188)	38	44	64	26	16	2,67	1,192
	20,2%	23,4%	34,0%	13,8%	8,5%		
24. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho* (n=189)	12	44	79	45	9	2,97	0,959
	6,3%	23,3%	41,8%	23,8%	4,8%		
25. Gosto dos meus colegas de trabalho (n=190)	2	1	35	109	43	4,00	0,727
	1,1%	0,5%	18,4%	57,4%	22,6%		
26. Sinto muitas vezes que não sei o que se passa com a minha organização* (n=189)	13	53	60	38	25	3,05	1,136
	6,9%	28,0%	31,7%	20,1%	13,2%		

Tabela 14: Resumo da estatística descritiva para as questões relativamente à satisfação no trabalho (cont.).

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
27. Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho (n=189)	5	5	7	93	79	4,25	0,861
	2,6%	2,6%	3,7%	49,2%	41,8%		
28. Sinto-me satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas (n=189)	36	52	58	30	13	2,64	1,161
	19,0%	27,5%	30,7%	15,9%	6,9%		
29. Há benefícios que deveríamos ter mas não são tidos em conta* (n=188)	36	61	63	20	8	2,48	1,052
	19,1%	32,4%	33,5%	10,6%	4,3%		
30. Aprecio o meu superior hierárquico (n=189)	8	5	69	73	34	3,63	0,950
	4,2%	2,6%	36,3%	38,4%	17,9%		
31. Tenho demasiado trabalho burocrático (trabalho escrito)* (n=188)	14	27	48	67	32	3,40	1,150
	7,4%	14,4%	25,5%	35,6%	17,0%		
32. Sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada* (n=190)	44	52	61	19	14	2,51	1,167
	23,2%	27,4%	32,1%	10,0%	7,4%		
33. Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção (n=190)	50	35	62	37	6	2,55	1,166
	26,3%	18,4%	32,6%	19,5%	3,2%		
34. Há demasiados conflitos no meu trabalho* (n=189)	11	46	87	37	8	2,92	0,916
	5,8%	24,3%	46,0%	19,6%	4,2%		
35. O meu trabalho é agradável (n=190)	2	6	50	95	37	3,84	0,810
	1,1%	3,2%	26,3%	50,0%	19,5%		
36. As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas* (n=190)	16	31	51	56	36	3,34	1,201
	8,4%	16,3%	26,8%	29,5%	18,9%		
Satisfação Global						3,13	0,479

Nota: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Nem concordo/Nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente.

Nota: * Itens que no tratamento dos dados foi invertida a escala.

Como foi referido anteriormente, os indicadores com a média mais elevada estão representados na Figura 2 onde se destaca o indicador “Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho”, com uma média de 4,25 pontos.

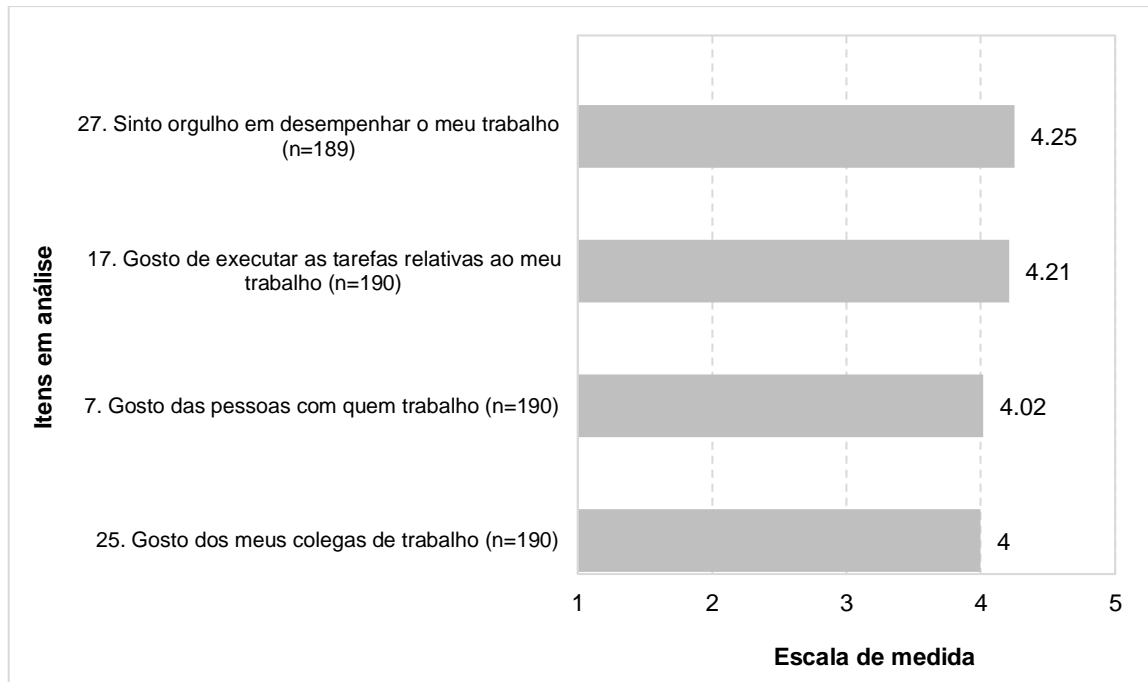


Figura 2: Indicadores melhor avaliados (4 pontos ou mais).

Tendo por base a informação apresentada na tabela anterior, na Figura 3 estão representados os itens pior avaliados, com destaque para:

- “Os aumentos salariais são muito poucos e espaçados entre si”, (2,29 pontos \pm 1,212);
- “No meu trabalho existem poucas oportunidades para promoções”, (2,37 pontos \pm 1,077).

De uma forma global, tratam-se de indicadores que revelam insatisfação com as condições a nível de recompensas, como é o caso de recompensas remuneratórias, oportunidades de progressão na carreira, entre outras, que são abordadas no enquadramento teórico.



Figura 3: Maiores níveis de insatisfação (3 pontos ou menos).

3.3 Análise descritiva exploratória: Justiça organizacional

Sendo um dos objetivos do presente estudo avaliar os sistemas de recompensa e identificar os determinantes da justiça organizacional dos colaboradores nas IPSS do distrito de Bragança, foi questionado aos inquiridos sobre a perceção que têm em relação à justiça organizacional em conformidade com os sistemas de recompensa da sua organização.

Para além de avaliar a sua satisfação com o trabalho, os colaboradores também avaliaram a justiça organizacional, manifestando a concordância com 20 indicadores, numa escala de 1 a 5

(tipicamente o 5 significa a máxima concordância). Tratando-se de uma escala ímpar, na Tabela 15 verifica-se que se pode assumir o nível de concordância 3 como um nível intermeio ou neutro. De acordo com a Tabela 15 aferiu-se que os colaboradores nas várias IPSS do distrito de Bragança encontram-se globalmente insatisfeitos no que toca à justiça organizacional, quando se verifica a obtenção de uma média de 2,854 pontos e o desvio padrão de 0,942.

Ainda assim, numa visão global (Tabela 15), entre os indicadores que obtiveram maiores níveis médios de concordância destacam-se os seguintes itens: “O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza”, (3,46 pontos \pm 1,218) e “O meu superior hierárquico fornece as informações acerca de como estou a desempenhar as minhas funções”, (3,30 pontos \pm 1,230). Tratam-se de indicadores que remetem para a transparência e partilha de informação por parte das hierarquias e direções.

No sentido da análise da Tabela 15, consegue-se verificar que o item que apresenta um maior desvio padrão é “O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador” (1,338), que apresenta uma maior dispersão, ou seja, os diferentes colaboradores pensam de forma diferente comparativamente a esta questão. Por consequente, o item que apresenta um desvio padrão mais baixo é “Através de representantes, a organização possibilita a participação quando vai decidir sobre política salarial” (1,080), que significa que os colaboradores tiveram a mesma harmonia de resposta.

Tabela 15: Resumo da estatística descritiva para as questões relativamente à justiça organizacional.

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
1. Sou recompensado de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho (n=190)	48	47	47	36	12	2,56	1,232
	25,3%	24,7%	24,7%	18,9%	6,3%		
2. A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões (n=189)	31	23	40	67	28	3,20	1,301
	16,4%	12,2%	21,2%	35,4%	14,8%		
3. Ao tomar as decisões sobre questões salariais o meu superior hierárquico considera o meu ponto de vista (n=187)	57	27	63	27	13	2,53	1,254
	30,5%	14,4%	33,7%	14,4%	7,0%		
4. O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador (n=187)	31	25	38	60	33	3,21	1,338
	16,6%	13,4%	20,3%	32,1%	17,6%		
5. Sou recompensado de forma justa face à minha experiência profissional (n=190)	43	42	58	36	11	2,63	1,191
	22,6%	22,1%	30,5%	18,9%	5,8%		
6. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas (n=188)	32	17	82	45	12	2,94	1,126
	17,0%	9,0%	43,6%	23,9%	6,4%		
7. Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho (n=188)	45	47	49	39	8	2,56	1,184
	23,9%	25,0%	26,1%	20,7%	4,3%		
8. Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais (n=188)	17	50	69	34	18	2,93	1,092
	9,0%	26,6%	36,7%	18,1%	9,6%		
9. O meu superior hierárquico usa o tempo que for necessário para explicar as decisões tomadas (n=189)	30	21	42	66	30	3,24	1,297
	15,9%	11,1%	22,2%	34,9%	15,9%		
10. Sou recompensado justamente pela qualidade do trabalho que apresento (n=188)	54	36	54	38	6	2,50	1,195
	28,7%	19,1%	28,7%	20,2%	3,2%		

Tabela 15: Resumo da estatística descritiva para as questões relativamente à justiça organizacional (Cont.).

Questões	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
11. Através de representantes, a organização possibilita a participação quando vai decidir sobre política salarial (n=188)	52 27,7%	31 16,5%	81 43,1%	19 10,1%	5 2,7%	2,44	1,080
12. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas (n=189)	34 18,0%	26 13,8%	68 36,0%	51 27,0%	10 5,3%	2,88	1,154
13. Sou recompensado de maneira justa pelo stress a que sou submetido durante o meu trabalho (n=187)	61 32,6%	46 24,6%	46 24,6%	25 13,4%	9 4,8%	2,33	1,199
14. O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza (n=189)	18 9,5%	24 12,7%	39 20,6%	70 37,0%	38 20,1%	3,46	1,218
15. O meu superior hierárquico apresenta justificação adequada para as decisões relativas às recompensas (n=189)	32 16,9%	25 13,2%	64 33,9%	45 23,8%	23 12,2%	3,01	1,242
16. A minha organização ouve as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais (n=190)	44 23,2%	32 16,8%	63 33,2%	37 19,5%	14 7,4%	2,71	1,228
17. Recebo o feedback útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho (n=190)	27 14,2%	30 15,8%	49 25,8%	62 32,6%	22 11,6%	3,12	1,229
18. No trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos sobre decisões salariais tomadas (n=189)	45 23,8%	21 11,1%	60 31,7%	43 22,8%	20 10,6%	2,85	1,304
19. O meu superior hierárquico fornece as informações acerca de como estou a desempenhar as minhas funções (n=190)	18 9,5%	37 19,5%	37 19,5%	66 34,7%	32 16,8%	3,30	1,230
20. Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo (n=189)	43 22,8%	39 20,6%	60 31,7%	35 18,5%	12 6,3%	2,65	1,201
Justiça Organizacional Global						2,854	0,942

Nota: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Nem concordo/Nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente.

Na Figura 4 observam-se os menores níveis de concordância, que neles se destacam dois indicadores que possuem a média mais baixa, que são eles o item “Sou recompensado de maneira justa pelo stress a que sou submetido durante o meu trabalho” (2,33 pontos \pm 1,199) e o item “Através de representantes, a organização possibilita a participação quando vai decidir sobre política salarial” (2,44 pontos \pm 1,080). Ou seja, os colaboradores das IPSS apresentam-se mais insatisfeitos com a justiça da sua remuneração face ao esforço despendido nas tarefas, e também com a falta de integração da massa trabalhadora na tomada de decisão por parte das instituições.

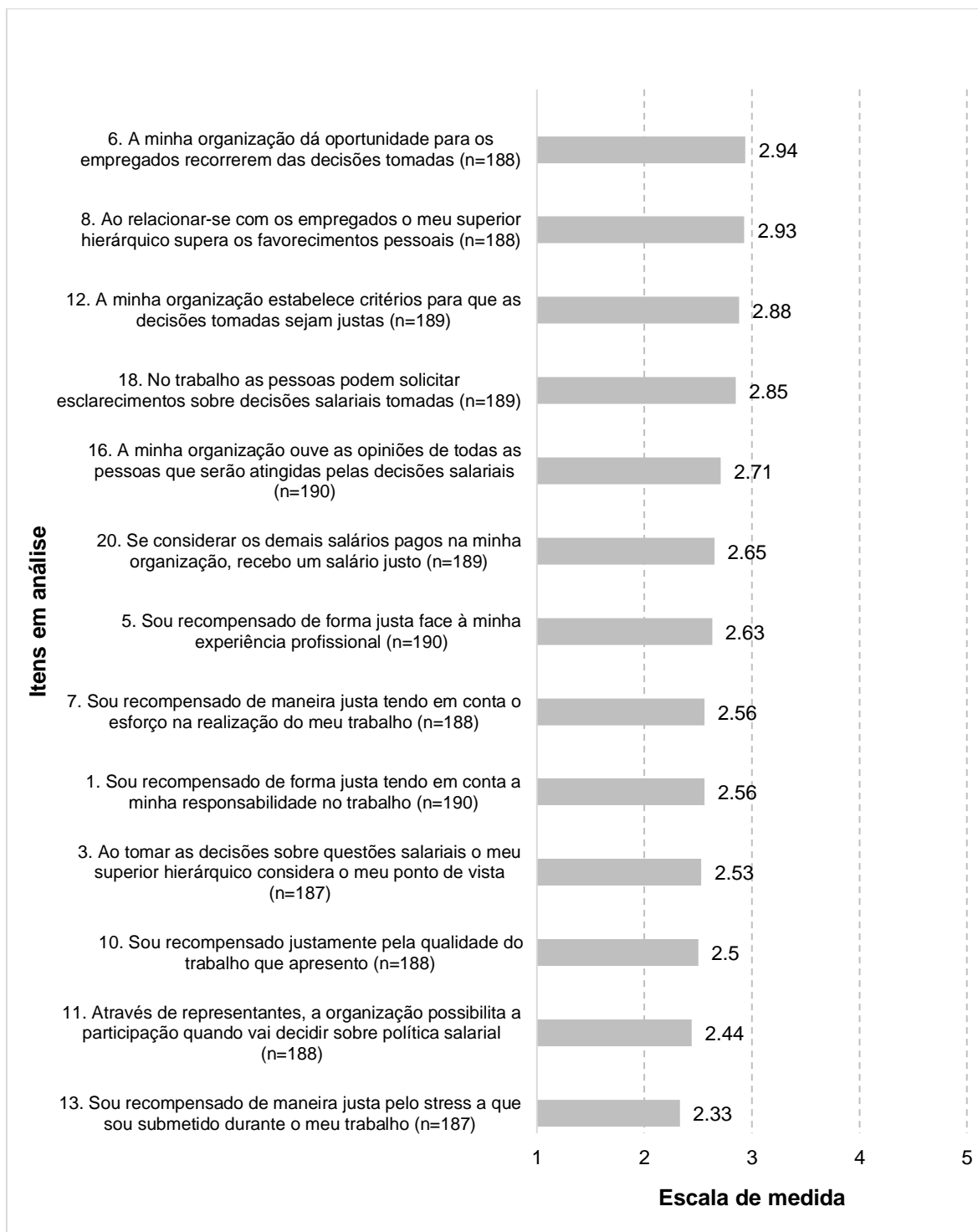


Figura 4: Menores níveis de concordância (3 pontos ou menos).

3.4 Determinantes da justiça organizacional

Optou-se por se reduzir as 20 variáveis para dar resposta ao objetivo do estudo em que se pretendia verificar se os sistemas de recompensa se encontram relacionados com a satisfação com o trabalho em IPSS no distrito de Bragança e ainda, encontrar a satisfação dos colaboradores de cada IPSS

em estudo e identificar os determinantes da justiça organizacional. Assim, para dar resposta, realizou-se uma Análise Fatorial exploratória como se pode verificar na Tabela 16, da qual resultaram duas dimensões fundamentais: Justiça interpessoal e Justiça procedimental.

Tabela 16: Determinantes da justiça organizacional.

	Justiça interpessoal	Justiça Procedimental
14. O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza	0,873	
19. O meu superior hierárquico fornece as informações acerca de como estou a desempenhar as minhas funções	0,849	
9. O meu superior hierárquico usa o tempo que for necessário para explicar as decisões tomadas	0,846	
4. O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador	0,835	
15. O meu superior hierárquico apresenta justificação adequada para as decisões relativas às recompensas	0,817	
17. Recebo o feedback útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho	0,796	
2. A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões	0,717	
12. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas	0,687	
6. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas	0,675	
8. Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais	0,512	
1. Sou recompensado de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho		0,893
3. Ao tomar as decisões sobre questões salariais o meu superior hierárquico considera o meu ponto de vista		0,683
5. Sou recompensado de forma justa face à minha experiência profissional		0,882
7. Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho		0,876
10. Sou recompensado justamente pela qualidade do trabalho que apresento		0,821
11. Através de representantes, a organização possibilita a participação quando vai decidir sobre política salarial		0,647
13. Sou recompensado de maneira justa pelo stress a que sou submetido durante o meu trabalho		0,762
16. A minha organização ouve as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais		0,626
18. No trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos sobre decisões salariais tomadas		0,614
20. Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo		0,746
Valor próprio	12,343	2,142
Variância explicada	61,715	10,712
KMO		0,951

Tendo por base a informação apresentada na tabela anterior, a primeira dimensão nomeada de Justiça Interpessoal, encontrando-se relacionada com a perceção sobre o desempenho da hierarquia, e engloba 10 afirmações, entre as quais as mais satisfatórias são a questão “14. O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza” (0,873) e “19. O meu superior hierárquico fornece as informações acerca de como estou a desempenhar as minhas funções” (0,849). É também o mais representativo dos dados, explica 61,715% da estrutura dos dados. A segunda dimensão designada de Justiça Procedimental, agrupa as afirmações que mais se relacionam com as questões salariais, e é constituída por 10 variáveis, as questões mais satisfatórias são a questão “1. Sou recompensado de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho” (0,893) e “5. Sou recompensado de forma justa face à minha experiência profissional” (0,882) e apresenta uma variância explicativa de 10,712%. Em geral o valor de KMO é caracterizado por “Muito Bom”, pois o seu valor é próximo de um (0,951).

3.5 Validação das hipóteses de investigação

Na presente secção vão ser apresentados os resultados que dão resposta a cada uma das hipóteses levantadas, tendo por base os pressupostos associados a cada teste e já referidos na secção 2 do presente estudo.

Assim, para dar resposta à hipótese de investigação 1 “*HI1: Existem diferenças por IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional*”, recorreu-se à aplicação de um teste de hipóteses, não paramétrico, nomeadamente o *Kruskal-Wallis*. Pelos resultados obtidos pode afirmar-se que existem diferenças estatisticamente significativas por IPSS relativamente à satisfação com o trabalho ($p\text{-value}<0,001$) e com a justiça organizacional ($p\text{-value}<0,001$). Como se verifica na Tabela 17, quer em termos de Satisfação Global, quer em termos de Justiça Organizacional Global, foi na IPSS número 2 que se observaram os níveis de satisfação mais baixos. Por seu turno, foi na IPSS número 1 que se identificaram os níveis de satisfação mais elevados, bem como em termos de Justiça Organizacional. Esta hipótese de investigação ficou corroborada.

Tabela 17: Resultado do teste *Kruskal-Wallis* relativamente às IPSS.

IPSS	Média Satisfação Global (Desvio Padrão)	Teste Estatístico ($p\text{-value}$)	Média Justiça Organizacional Global (Desvio Padrão)	Teste Estatístico ($p\text{-value}$)
IPSS_1	3,746 (0,215)	83,307 ($p\text{-value}<0,001$)	3,981 (0,511)	94,753 ($p\text{-value}<0,001$)
IPSS_2	2,714 (0,392)		1,884 (0,769)	
IPSS_3	3,269 (0,290)		3,184 (0,518)	
IPSS_4	3,304 (0,343)		3,050 (0,486)	
IPSS_5	2,928 (0,414)		3,270 (0,570)	
IPSS_6	3,368 (0,471)		3,233 (0,614)	
IPSS_7	3,406 (0,247)		3,550 (0,391)	
IPSS_8	3,057 (0,376)		3,239 (0,683)	
IPSS_9	3,407 (0,420)		3,391 (0,552)	
IPSS_10	3,340 (0,337)		3,486 (0,402)	
IPSS_11	3,209 (0,368)		3,064 (0,761)	

Para poder testar a hipótese de investigação 2 “*HI₂: Existem diferenças por idade dos colaboradores das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional*”, procedeu-se à aplicação do teste de hipóteses, não paramétrico, nomeadamente o *Kruskal-Wallis*, o qual indica não existirem evidências estatísticas para afirmar a existência de diferenças por faixa etária dos colaboradores relativamente à Satisfação Global ($p\text{-value}=0,156$). O mesmo se verifica para a Justiça Organizacional Global ($p\text{-value}=0,113$), como se verifica na Tabela 18. Pelos valores obtidos chega-se à conclusão da não confirmação da hipótese de investigação.

Tabela 18: Resultado do teste *Kruskal-Wallis* relativamente à Idade.

Idade	Média Satisfação Global (Desvio Padrão)	Teste Estatístico ($p\text{-value}$)	Média Justiça Organizacional Global (Desvio Padrão)	Teste Estatístico ($p\text{-value}$)
Até 25 anos	3,164 (0,413)		2,888 (0,891)	
26-30	3,154 (0,594)		3,042 (0,939)	
31-35	3,200 (0,521)	9,321 ($p\text{-value}=0,156$)	2,976 (0,856)	10,286 ($p\text{-value}=0,113$)
36-40	3,287 (0,404)		3,205 (0,893)	
41-45	3,097 (0,442)		2,828 (1,233)	
46-50	3,221 (0,518)		2,873 (0,936)	
51 anos ou mais	3,003 (0,439)		2,590 (0,846)	

De forma a validar a hipótese de investigação 3 “*HI₃: Existem diferenças por sexo dos colaboradores das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional*”, realizou-se um teste não paramétrico para duas amostras independentes, nomeadamente o teste *Mann-Whitney*. Os resultados obtidos vêm confirmar que não existem diferenças por sexo no que diz respeito à variável Satisfação Global ($p\text{-value}=0,171$). Por sua vez, no que toca à Justiça Organizacional Global verificou-se que há evidências para afirmar a existência de diferenças estatisticamente significativas por sexo ($p\text{-value}=0,012$). Dada a informação da Tabela 19, pode-se afirmar a validação parcialmente da hipótese de investigação.

Tabela 19: Resultado do teste *Mann-Whitney* relativamente à variável Sexo.

Sexo	Média Satisfação Global (Desvio Padrão)	Teste Estatístico ($p\text{-value}$)	Média Justiça Organizacional Global (Desvio Padrão)	Teste Estatístico ($p\text{-value}$)
Feminino	3,115 (0,477)	888,500 ($p\text{-value}=0,171$)	2,806 (0,940)	671,000 ($p\text{-value}=0,012$)
Masculino	3,310 (0,482)		3,506 (0,715)	

A hipótese de investigação 4 “*HI₄: Existem diferenças por categoria profissional dos colaboradores das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional*”, verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas em relação à categoria profissional e à Satisfação Global, e em relação à Justiça Organizacional Global. Para validar esta hipótese de investigação foi necessário recorrer a um teste de hipóteses, não paramétrico, nomeadamente o *Kruskal-Wallis*. Como se verifica na Tabela 20, é na categoria profissional dos Enfermeiros(as) que observa os níveis de satisfação mais baixos em ambas as variáveis dependentes aqui consideradas. Ao contrário, entre os mais satisfeitos destaca-se a categoria profissional dos Estagiários(as). A hipótese de investigação confirma-se.

Tabela 20: Resultado do teste *Kruskal-Wallis* relativamente à Categoria Profissional.

Categoria Profissional	Média Satisfação Global (Desvio Padrão)	Teste Estatístico (p-value)	Média Justiça Organizacional Global (Desvio Padrão)	Teste Estatístico (p-value)
Administrativo (a)/ Rececionista	3,236 (0,370)	16,681 (p-value= 0,034)	3,256 (0,540)	18,739 (p-value= 0,016)
Diretor (a)	3,381 (0,541)		3,286 (0,757)	
Estagiário (a)	3,597 (0,010)		3,450 (0,424)	
Enfermeiro (a)	2,830 (0,536)		2,445 (1,015)	
Auxiliar de Serviços Gerais	3,247 (0,388)		2,984 (0,849)	
Ajudante de Ação Direta	3,018 (0,460)		2,606 (0,920)	
Técnico (a)	3,363 (0,555)		3,437 (0,804)	
Cozinheiro (a)	3,040 (0,562)		2,731 (1,167)	
Outra	3,127 (0,387)		2,866 (0,975)	

A hipótese de investigação deste trabalho 5 “*HI₅: Existem diferenças por tempo de serviço das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional*” aponta para a existência de relação entre o Tempo de Serviço e a Satisfação Global, e a Justiça Organizacional Global. Para testar a hipótese de investigação, realizou-se um teste de hipóteses, não paramétrico, nomeadamente o *Kruskal-Wallis*, o qual não se registaram diferenças estatisticamente significativas quanto à Satisfação Global ($p\text{-value}=0,981$), o mesmo se verificando com a Justiça Organizacional Global ($p\text{-value}=0,364$), como se pode verificar na Tabela 21. Com esta análise pode dizer-se que a hipótese de investigação não ficou validada.

Tabela 21: Resultado do teste *Kruskal-Wallis* relativamente ao Tempo de Serviço na Organização.

Tempo de Serviço na Organização	Média Satisfação Global (Desvio Padrão)	Teste Estatístico (p-value)	Média Justiça Organizacional Global (Desvio Padrão)	Teste Estatístico (p-value)
Menos de 1 ano	3,137 (0,387)	1,121 (p-value= 0,981)	2,933 (0,839)	6,557 (p-value= 0,364)
De 2 a 3 anos	3,198 (0,561)		3,162 (0,956)	
De 4 a 10 anos	3,139 (0,538)		2,831 (1,045)	
De 11 a 15 anos	3,135 (0,528)		2,817 (1,084)	
De 16 a 20 anos	3,027 (0,402)		2,736 (0,688)	
De 21 a 25 anos	3,075 (0,454)		2,512 (0,856)	
26 anos ou mais	3,099 (0,387)		2,748 (0,811)	

Para atestar a veracidade da hipótese de investigação 6 “*HI₆: Existem diferenças por tipos de contrato das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional*”, que aponta para a existência de diferenças relativamente ao Tipo de Contrato na Satisfação Global e relativamente à Justiça Organizacional Global. Para tal, realizou-se um teste não paramétrico, nomeadamente o *Kruskal-Wallis*, tendo-se registado para a Satisfação Global um $p\text{-value}=0,034$ e para a Justiça Organizacional Global um $p\text{-value}=0,043$, como se pode verificar na Tabela 22. Os colaboradores que têm o tipo de contrato “A termo certo” estão mais satisfeitos quer na Satisfação Global, quer na Justiça Organizacional Global. A hipótese de investigação foi validada.

Tabela 22: Resultado do teste *Kruskal-Wallis* relativamente aos Tipos de Contrato.

Tipos de Contrato	Média Satisfação Global (Desvio Padrão)	Teste Estatístico (<i>p-value</i>)	Média Justiça Organizacional Global (Desvio Padrão)	Teste Estatístico (<i>p-value</i>)
A termo certo	3,259 (0,404)	6,742	3,085 (0,880)	6,273
A termo incerto	3,037 (0,504)	<i>(p-value=</i> 0,034)	3,018 (0,923)	<i>(p-value=</i> 0,043)
Sem termo	3,076 (0,500)		2,718 (0,956)	

A hipótese de investigação 7 “*H17: Existem diferenças por habilitações académicas dos colaboradores das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional*”, indica a existência de diferenças estatisticamente significativas relativamente às habilitações académicas para a Satisfação Global e para a Justiça Organizacional Global. Assim, para dar resposta a esta hipótese realizou-se um teste de hipóteses, não paramétrico, nomeadamente o *Kruskal-Wallis*, o qual atesta a existência de diferenças estatisticamente significativas por habilitações académicas (variável independente) e a Satisfação Global (*p-value=0,007*), mas também com a Justiça Organizacional Global (*p-value=0,026*). Como se pode observar na Tabela 23, as habilitações académicas mais elevadas registaram satisfações mais elevadas, quer em termos de satisfação Global, quer em termos de Justiça Organizacional Global. A hipótese de investigação foi corroborada.

Tabela 23: Resultado do teste *Kruskal-Wallis* relativamente às Habilitações Académicas.

Habilitações Académicas	Média Satisfação Global (Desvio Padrão)	Teste Estatístico (<i>p-value</i>)	Média Justiça Organizacional Global (Desvio Padrão)	Teste Estatístico (<i>p-value</i>)
Ensino Básico (1.º ciclo ou antiga primária)	2,836 (0,387)	15,974 <i>(p-value=</i> 0,007)	2,431 (0,958)	12,764 <i>(p-value=</i> 0,026)
2.º ciclo (6.º ano ou antigo 2.º ano)	3,130 (0,361)		2,740 (0,751)	
3.º ciclo (9.º ano ou antigo 5.º ano)	2,991 (0,317)		2,721 (0,723)	
Ensino Secundário (12.º ano ou antigo 7.º ano)	3,176 (0,484)		2,796 (1,041)	
Licenciatura	3,185 (0,551)		3,063 (0,942)	
Mestrado	3,497 (0,438)		3,600 (0,323)	
Doutoramento	-		-	

Para validar a hipótese de investigação 8 “*H18: Existe uma relação inversa entre a satisfação com o trabalho nas IPSS e a idade dos colaboradores*” e a hipótese de investigação 9 “*H19: Existe uma relação inversa entre a justiça organizacional nas IPSS e a idade dos colaboradores*”, recorreu-se à aplicação do coeficiente de correlação de *Pearson*. Verificou-se que existe uma correlação estatisticamente significativa entre a Idade e a Satisfação Global (*p-value<0,05*), ainda que a intensidade da relação seja fraca e inversa, ou seja, quanto maior é a idade menor é a Satisfação Global ($r=-0,156$; *p-value=0,032*), depreendendo-se que colaboradores com uma idade mais elevada pode estar associado a uma maior exigência por parte dos mesmos e a terem outro nível de perceção relativamente à Satisfação Global. Existe também uma relação estatisticamente significativa entre a Idade e a Justiça Organizacional Global (*p-value<0,05*), registando-se uma relação fraca e inversa ($r=-0,187$; *p-value=0,010*), a Justiça Organizacional Global é maior quando

a variável idade é menor, poderá estar associado a que as pessoas mais velhas tenham uma percepção de justiça diferente e mais rigorosa.

Para responder à hipótese de investigação 10 “*HI₁₀: Existe uma relação positiva entre a satisfação como o trabalho nas IPSS e a justiça organizacional*”, procedeu-se ao cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*, após se verificarem os pressupostos para a aplicação do mesmo (seguir a distribuição normal) existe uma relação estatisticamente significativa entre a Satisfação Global e a Justiça Organizacional Global ($r=0,808$; $p\text{-value}<0,001$). A relação entre as variáveis é positiva e forte, quanto maior é a Satisfação Global maior é a Justiça Global. Neste sentido, pode dizer-se que se corrobora a hipótese de investigação.

Em suma, de acordo com a Tabela 24, das dez hipóteses de investigação enunciadas, sete foram validadas, uma foi parcialmente validada e duas não foram corroboradas.

Tabela 24: Resumo dos resultados das hipóteses de investigação.

Hipóteses de investigação (HI)	Resultado
HI₁: <i>Existem diferenças por IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional.</i>	Validada
HI₂: <i>Existem diferenças por idade dos colaboradores das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional</i>	Não Validada
HI₃: <i>Existem diferenças por sexo dos colaboradores das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional.</i>	Parcialmente Validada
HI₄: <i>Existem diferenças por categoria profissional dos colaboradores das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional.</i>	Validada
HI₅: <i>Existem diferenças por tempo de serviço das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional.</i>	Não Validada
HI₆: <i>Existem diferenças por tipos de contrato das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional.</i>	Validada
HI₇: <i>Existem diferenças por habilitações académicas dos colaboradores das IPSS relativamente à satisfação com o trabalho e com a justiça organizacional.</i>	Validada
HI₈: <i>Existe uma relação inversa entre a satisfação com o trabalho nas IPSS e a idade dos colaboradores.</i>	Validada
HI₉: <i>Existe uma relação inversa entre a justiça organizacional nas IPSS e a idade dos colaboradores.</i>	Validada
HI₁₀: <i>Existe uma relação positiva entre a satisfação como o trabalho nas IPSS e a justiça organizacional.</i>	Validada

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

A presente dissertação teve como objetivo geral verificar se os sistemas de recompensa se encontram relacionados com a satisfação com o trabalho em IPSS no distrito de Bragança. Pretendeu-se ainda identificar o nível de satisfação dos colaboradores de cada IPSS em estudo e identificar os determinantes da justiça organizacional.

Para isso foi realizado um estudo de carácter quantitativo, utilizando para recolha dos dados um inquérito por questionário.

O questionário utilizado divide-se em três partes. Na primeira das quais se insere a caracterização da amostra. Numa segunda parte, relativamente à satisfação no trabalho pretende-se avaliar o nível de satisfação dos colaboradores, foi utilizado o *Generic Job Satisfaction Survey* (JSS) de Spector (1994). Por último, no que diz respeito à perceção que os colaboradores têm em relação à justiça organizacional em conformidade aos sistemas de recompensa da sua organização, foram utilizados itens de Colquitt (2001).

Relativamente aos resultados do presente estudo, é importante salientar as principais conclusões obtidas. Surgindo estas, da interpretação e análise de dados, dos objetivos apresentados, das hipóteses de investigação formuladas e do enquadramento teórico da investigação. De acordo com a caracterização da amostra foram obtidos 190 questionários preenchidos pelos colaboradores dos quais se verificou uma predominância no sexo feminino (93,2%), com idades essencialmente compreendidas no grupo etário dos 51 anos ou mais (33,2%) e no grupo etário dos 36 a 40 anos (13,7%), pertencendo maioritariamente às categorias profissionais de ajudantes de ação direta (38,9%), auxiliares de serviços gerais (17,4%) e equipas técnicas (11,1%). Também de salientar que a maioria dos inquiridos, precisamente 52, apresentam tempo de serviço na organização de 4 a 10 anos (27,4%). No que diz respeito ao tipo de contrato observou-se predominância no contrato sem termo (61,6%). Por fim, relativamente às habilitações académicas mais frequentes encontram-se o ensino secundário (12.º ano ou antigo 7.º ano) com 35,3% e a Licenciatura com 27,9%.

Relativamente à hipótese 1 verificou-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre as IPSS e as duas variáveis dependentes ($p\text{-value}<0,001$). Como já foi referido, quer em termos de Satisfação Global, quer em termos de Justiça Organizacional Global, foi na IPSS número 2 que se observaram os níveis mais baixos de insatisfação. Em contrapartida foi na IPSS número 1 que se identificaram os níveis de satisfação mais elevados.

No que diz respeito à hipótese 2 observou-se que não existem diferenças por faixa etária relativamente à Satisfação Global ($p\text{-value}=0,156$) nem com a Justiça Organizacional Global ($p\text{-value}=0,113$).

Na hipótese 3, verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas com a Justiça Organizacional ($p\text{-value}=0,012$). Porém, não se verificou o mesmo com a Satisfação Global ($p\text{-value}=0,171$). Assim sendo, conclui-se que o sexo masculino é o que melhor avaliação atribui à variável Justiça Organizacional Global.

Na hipótese 4 que se refere à Categoria profissional observou-se que pelo menos uma das categorias é diferente das demais, para ambas as variáveis dependentes, Satisfação Global ($p\text{-value}=0,034$), Justiça Organizacional Global ($p\text{-value}=0,016$). Como foi referido anteriormente, a categoria profissional dos enfermeiros é a que apresenta maior nível de insatisfação nas duas variáveis.

No que se refere à hipótese 5 (tempo de serviço na organização) não se validou a hipótese de investigação, verificando-se a não existência de diferenças relativamente ao tempo de serviço na organização quer para a Satisfação Global ($p\text{-value}=0,981$), quer para a Justiça Organizacional Global ($p\text{-value}=0,364$).

Relativamente ao tipo de contrato (hipótese 6) verificou-se que existem diferenças por contrato para a Satisfação Global ($p\text{-value}=0,034$) e ainda para a Justiça Organizacional Global ($p\text{-value}=0,043$). A mesma situação se verifica para a hipótese 7, existência de diferenças por habilitações académicas para a Satisfação Global ($p\text{-value}=0,007$) e para a Justiça Organizacional Global ($p\text{-value}=0,026$). Nesta última hipótese, conclui-se que níveis de habilitações académicas mais

elevadas estão associadas a satisfações mais elevadas, quer em termos de Satisfação Global quer em termos de Justiça Organizacional Global.

Através das hipóteses de investigação 8 e 9, foi notório que existe uma relação inversa e estatisticamente significativa, embora uma fraca relação, entre a idade e a Satisfação Global e a idade e a Justiça Organizacional Global. Este comportamento pode ter a ver com níveis de percepções diferentes e com a maturidade e maior exigência por parte dos colaboradores, no que diz respeito aos níveis de satisfação e de justiça organizacional.

No que concerne à hipótese 10, a Satisfação Global e a Justiça Organizacional Global estão positivamente correlacionadas, sendo essa a relação forte ($r=0,808$) e estatisticamente significativa ($p\text{-value}<0,001$), um aumento da Satisfação Global leva a um aumento da Justiça Organizacional Global.

Verifica-se que existe uma relação positiva entre os sistemas de recompensa e a satisfação com o trabalho, foram identificadas as variáveis que influenciam os níveis de satisfação e justiça organizacional, sendo elas a variável IPSS, onde se verifica no geral uma satisfação quer a nível de satisfação com o trabalho quer a nível da justiça organizacional, a categoria profissional evidencia que os estagiários são os que apresentam maiores níveis de satisfação quer a nível da satisfação com o trabalho quer a nível da justiça organizacional, o tipo de contrato a termo certo é o que apresenta maiores níveis de satisfação e por fim nas Habilitações Académicas, os colaboradores que possuem grau de mestre são os que apresentam maiores níveis de satisfação quer a nível da satisfação com o trabalho quer a nível da justiça organizacional.

Uma das limitações deste estudo, relacionou-se com a pandemia, passou pelo facto de não haver possibilidade de se proceder à distribuição de todos os questionários presencialmente, devido às restrições impostas por parte das IPSS do distrito de Bragança mencionadas no presente estudo.

Recomenda-se que periodicamente deva ser feita uma análise ao sistema de recompensas de modo a validar a eficácia do mesmo.

O questionário dá uma informação importante e uma visão mais macro da realidade em análise, no entanto este tipo de trabalho ganharia ainda maior validade se fosse complementado com uma investigação de cariz qualitativo. Nomeadamente, através da realização de entrevistas em profundidade com alguns dos colaboradores das IPSS abrangidas de modo a compreender com maior profundidade os seus níveis de satisfação e identificar as condicionantes da sua origem.

Referências Bibliográficas

- Amorim, D. V., Ferreira, R. S., & Abreu, N. R. (2008). *Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos*, 1-16.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18(3), 443-453.
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144(1), 392-402.
- Caetano, A., & Vala, J. (1999). Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia*, 13(1-2), 75-84.
- Câmara, P. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4ª Revista e Atualizada ed. Lisboa: Dom Quichote.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 8ª Revista e Atualizada ed. Lisboa: Editora RH.
- Decreto-Lei 119/83. (1983). Ministério dos Assuntos Sociais - Secretaria de Estado da Segurança Social. *Diário da República*, 46(27), 643-656.
- Fernandes, J. L., Qualharini, E. L., Fernandes, A. S., & Pinheiro, F. M. (2016). A Importância da Liderança e da Motivação nas Organizações com o Gerenciamento de Projetos. *Revista Augustus*, 21(41), 11-24. <http://dx.doi.org/10.15202/19811896.2016v21n41p11>
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicologia das Organizações*. Lisboa: Editora Escola Editora.
- Ganzach, Y., & Fried, I. (2012). The role of intelligence in the formation of well-being: From job rewards to job satisfaction. *Intelligence*, 40(4), 333-342.
- Gomes, D. (2011). *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press.
- Govea, M. G., Vázquez, N. I. P., & Rangel, C. F. H. (2012). La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción. *Contribuciones a la Economía*, 7.
- Graça, L. (2010). Satisfação profissional dos profissionais de saúde: um imperativo também para a gestão. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 28(1), 3-6.

- Jeong, D. J. Y., & Kurcgant, P. (2010). Fatores de insatisfação no trabalho segundo a percepção de enfermeiros de um hospital universitário. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 31(4), 655-661.
- Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of comparative social work*, 5(1), 21-38.
- Lisboa, S. L. T. (2012). *Satisfação dos colaboradores e a gestão da qualidade: impacto da certificação ISO 9001 na satisfação global dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciência e Tecnologia – Porto, Porto, Portugal].
- Manzato, A. J., & Santos, A. B. (2012). A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. *Departamento de Ciência de Computação e Estatística–Universidade de Santa Catarina*. 1-17.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa*, 5ª Edição revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 7ª edição. ReportNumber, Lda.
- Marques, A. L., Borges, R., & do Couto Reis, I. (2016). Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 41-58.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de psicologia social do trabalho*, vol. 6, 59-78.
- McKight, P. E., & Najab, J. (2010). Kruskal-wallis test. *The corsini encyclopedia of psychology*, 1-1.
- Miranda, N. F. M. de S. Q. (2017). *Qualidade de Serviços, Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho: o caso prático numa IPSS* [Relatório de Estágio, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal]. <https://eq.uc.pt/handle/10316/82200>
- Paz, M. D. G. T., Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C., & Mourão, R. G. V. (2009). Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Revista EVS-Revista de Ciências Ambientais e Saúde*, 36(1), 95-115.
- Pestana, M., & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais - a complementaridade do SPSS*, 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pratheepkanth, P. (2011). Reward system and its impact on employee motivation in commercial bank of sri lanka plc, in jaffna district. *Global Journal of management and business research*, 11(4).
- Rito, P. (2006). O sistema de recompensas-remunerações e benefícios. *Revista TOC*, 80, 44-55.
- Robbins, S. P. (2005) *Comportamento Organizacional*, 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2008). *Na Gestão de Pessoas*, 1ª ed. Vila Nova de Famalicão: Editora Centro Atlântico.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2001). *Organizational behaviour* (Vol. 26). New Jersey: Prentice Hall.

- Robbins, S., & Judge, T. (2012). *Organizational Behavior*, 15ª ed. USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Roseiro, A. H. (2009). *Factores psicossociais de motivação nos cientistas: um estudo de caso no Instituto Gulbenkian de Ciência*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal].
- Segurança Social. (2016). *Segurança Social*. Acedido em 27 de maio de 2020, on-line em <http://www.seg-social.pt/instituicoes-particulares-de-solidariedade-social-registo>.
- Semar, W. (2004). Incentive Systems in Knowledge Management to Support Cooperative Distributed Forms of Creating and Acquiring Knowledge. In *IKE* (pp. 406-411).
- Serras, P. M. (2014). *A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal].
- Silveira, R. S., Funck, C. R., Lunardi, V. L., Avila, L. I., Lunardi Filho, W. D., & Vidal, D. A. S. (2012). Percepção dos trabalhadores de enfermagem acerca da satisfação no contexto do trabalho na UTI. *Enfermagem em Foco*, 3(2), 93-96.
- Singh, M. P., & Sinha, J. (2013). Job satisfaction in organizational executives. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(4), 1-6.
- Soares, B. C. M. (2015). *Motivação nas organizações*. [Curso de Graduação em Administração, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA de Assis, Assis, Brasil].
- Spector, P. (1997) *Job Satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE.
- Spector, P. E. (1994). *Job satisfaction survey*. [Department of Psychology, University of South Florida, Florida, Estados Unidos da América].
- UIPSSDB. (2020). *União das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Distrito de Bragança*. Acedido em 27 de maio de 2020, on-line em <http://uipssdb.pt>.
- Varela, S. H. V. (2017). *Sistema de recompensas e satisfação no trabalho-estudo de caso da Caixa Económica de Cabo Verde* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal].
- Vaske, J. J., Beaman, J., & Sponarski, C. C. (2017). Rethinking internal consistency in Cronbach's alpha. *Leisure Sciences*, 39(2), 163-173.
- Vaz, R. P. F. (2005). *Cumprimento de objectivos e motivação para o desempenho: a recompensa do mérito*. 1-10.
- Voigtlaender, K., Beiler, G., & Walkowski, M. (2018). Liderança e motivação nas organizações, 1-12.

Anexos

Anexo A – Consentimento informado para as IPSS do distrito de Bragança



Consentimento Informado

Eu, Ana Rita Pimentel Canteiro, a frequentar o Mestrado de Gestão das Organizações do Ramo em Gestão de Empresas, no Instituto Politécnico de Bragança, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, venho por este meio formalizar o meu pedido de autorização de modo a poder realizar um estudo para a minha dissertação de Mestrado intitulada: "Sistemas de recompensa na satisfação com o trabalho em IPSS no distrito de Bragança".

O seguinte estudo passa pela recolha de dados relativamente à satisfação dos colaboradores face aos sistemas de recompensa das IPSS e o conseqüente tratamento e interpretação dos mesmos. Para a recolha dos dados vai ser disponibilizado um questionário. Comprometo-me a respeitar a proteção de dados dos participantes e a confidencialidade dos dados recolhidos.

Apelo ao responsável da instituição a finalidade exclusiva em prol da pesquisa, sabendo que não vai receber qualquer incentivo financeiro.

Aguardo deferimento

Proponente

Ana Rita Pimentel Canteiro

Orientadora

Paula Diogo Fernandes

Responsável da Instituição

Bragança, 09 de dezembro de 2019

Anexo B – Questionário



Questionário

Exmo(a) Sr(a) sou estudante do Mestrado de Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança. O presente questionário enquadra-se no âmbito da elaboração de uma dissertação de mestrado para a obtenção do Grau de Mestre.

Este estudo pretende conhecer a satisfação dos colaboradores, a relação que tem com a organização onde trabalha e ainda perceber a influência dos sistemas de recompensa na sua satisfação no trabalho. No início de cada parte do questionário terá instruções que deverá ler atentamente antes de começar a responder, que vão ajudar a responder às questões.

Este questionário é anónimo e os dados recolhidos serão tratados com o máximo sigilo, garantindo assim a confidencialidade. Responda a todas as questões tendo em conta que não há respostas certas ou erradas, pretende-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Obrigada pela sua colaboração.

Ana Rita Pimentel Canteiro

Parte I: Caracterização da amostra

Idade: _____ Sexo: Masculino..... Feminino.....

Categoria Profissional:

Administrativo (a)/Rececionista.....	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Serviços Gerais.....	<input type="checkbox"/>
Diretor (a).....	<input type="checkbox"/>	Ajudante de Ação Direta....	<input type="checkbox"/>
Estagiário (a).....	<input type="checkbox"/>	Técnico (a).....	<input type="checkbox"/>
Enfermeiro (a).....	<input type="checkbox"/>	Cozinheiro (a).....	<input type="checkbox"/>
Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>		

Tempo de serviço na Organização:

Menos de 1 ano.....	<input type="checkbox"/>	De 2 a 3 anos.....	<input type="checkbox"/>	De 4 a 10 anos...	<input type="checkbox"/>
De 11 a 15 anos.....	<input type="checkbox"/>	De 16 a 20 anos...	<input type="checkbox"/>	De 21 a 25 anos..	<input type="checkbox"/>
26 anos ou mais.....	<input type="checkbox"/>				

Tipos de contrato

A termo certo..... A termo incerto..... Sem termo.....

Habilitações Académicas

Ensino Básico (1.º ciclo ou antiga instrução primária)	<input type="checkbox"/>
2.º Ciclo (6.º ano ou antigo 2.º ano).....	<input type="checkbox"/>
3.º Ciclo (9.º ano ou antigo 5.º ano).....	<input type="checkbox"/>
Ensino Secundário (12.º ano ou antigo 7.º ano).....	<input type="checkbox"/>
Licenciatura.....	<input type="checkbox"/>
Mestrado.....	<input type="checkbox"/>
Doutoramento.....	<input type="checkbox"/>

Parte II: Satisfação no trabalho

Na tabela seguinte apresentam-se algumas afirmações relacionadas com a satisfação no trabalho. Consoante a sua opinião, indique quanto você concorda ou discorda com cada uma delas. Marque apenas um número por afirmação, assinalando com um **X** a resposta que mais se aplique à sua situação.

Utilize a seguinte **escala de avaliação: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Nem concordo/Nem discordo;**

4-Concordo; 5-Concordo totalmente

1. Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que desempenho	1	2	3	4	5
2. No meu trabalho, existem poucas oportunidades para promoções	1	2	3	4	5
3. O meu superior hierárquico é bastante competente a fazer o seu trabalho	1	2	3	4	5
4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo	1	2	3	4	5
5. Quando realizo um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento	1	2	3	4	5
6. Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho	1	2	3	4	5
7. Gosto das pessoas com quem trabalho	1	2	3	4	5
8. Por vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido	1	2	3	4	5
9. As comunicações não são um problema no meu local de trabalho	1	2	3	4	5
10. Os aumentos salariais são muito poucos e espaçados entre si	1	2	3	4	5
11. Aqueles que desempenham bem o seu trabalho têm grandes possibilidades de serem promovidos	1	2	3	4	5
12. O meu superior hierárquico é injusto comigo	1	2	3	4	5
13. Os benefícios que recebo são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece	1	2	3	4	5
14. Sinto que o trabalho que faço não é devidamente apreciado	1	2	3	4	5
15. Os esforços que eu desenvolvo para realizar um bom trabalho, não são bloqueados por questões burocráticas	1	2	3	4	5
16. Sinto que tenho de trabalhar mais no meu trabalho, devido à incapacidade dos que trabalham comigo	1	2	3	4	5
17. Gosto de executar as tarefas relativas ao meu trabalho	1	2	3	4	5
18. Os objetivos da minha organização não são claros para mim	1	2	3	4	5
19. Quando penso no que me pagam sinto que não sou apreciado pela organização	1	2	3	4	5
20. Aqui as pessoas são promovidas tão rapidamente como o são em outras organizações	1	2	3	4	5
21. O meu superior hierárquico demonstra pouco interesse relativamente aos seus subordinados	1	2	3	4	5
22. O conjunto de benefícios que recebo é justo	1	2	3	4	5
23. Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta organização	1	2	3	4	5
24. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho	1	2	3	4	5
25. Gosto dos meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5
26. Sinto muitas vezes que não sei o que se passa com a minha organização	1	2	3	4	5
27. Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho	1	2	3	4	5
28. Sinto-me satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas	1	2	3	4	5
29. Há benefícios que deveríamos ter mas não são tidos em conta	1	2	3	4	5
30. Aprecio o meu superior hierárquico	1	2	3	4	5
31. Tenho demasiado trabalho burocrático (trabalho escrito)	1	2	3	4	5
32. Sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada	1	2	3	4	5
33. Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção	1	2	3	4	5
34. Há demasiados conflitos no meu trabalho	1	2	3	4	5
35. O meu trabalho é agradável	1	2	3	4	5
36. As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas	1	2	3	4	5

Parte III: Percepções de justiça organizacional

Seguidamente, apresentam-se vinte afirmações relacionadas com alguns aspetos sobre a sua percepção de justiça no que respeita ao sistema de recompensas. Marque apenas um número por afirmação, assinalando com um **X** a resposta que mais se adequa à sua situação.

Utilize a seguinte **escala de avaliação: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Nem concordo/Nem discordo;**

4-Concordo; 5-Concordo totalmente

1. Sou recompensado de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho	1	2	3	4	5
2. A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões	1	2	3	4	5
3. Ao tomar as decisões sobre questões salariais o meu superior hierárquico considera o meu ponto de vista	1	2	3	4	5
4. O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador	1	2	3	4	5
5. Sou recompensado de forma justa face à minha experiência profissional	1	2	3	4	5
6. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas	1	2	3	4	5
7. Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho	1	2	3	4	5
8. Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais	1	2	3	4	5
9. O meu superior hierárquico usa o tempo que for necessário para explicar as decisões tomadas	1	2	3	4	5
10. Sou recompensado justamente pela qualidade do trabalho que apresento	1	2	3	4	5
11. Através de representantes, a organização possibilita a participação quando vai decidir sobre política salarial	1	2	3	4	5
12. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas	1	2	3	4	5
13. Sou recompensado de maneira justa pelo stress a que sou submetido durante o meu trabalho	1	2	3	4	5
14. O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza	1	2	3	4	5
15. O meu superior hierárquico apresenta justificação adequada para as decisões relativas às recompensas	1	2	3	4	5
16. A minha organização ouve as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais	1	2	3	4	5
17. Recebo o feedback útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho	1	2	3	4	5
18. No trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos sobre decisões salariais tomadas	1	2	3	4	5
19. O meu superior hierárquico fornece as informações acerca de como estou a desempenhar as minhas funções	1	2	3	4	5
20. Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo	1	2	3	4	5

Obrigada pela colaboração.