

O Papel da Percepção de Justiça Organizacional na Satisfação no Trabalho dos Assistentes Técnicos da Administração Pública

The Role of Perceived Organizational Justice in the Job Satisfaction of Public Administration Technical Assistants



**Maria da Conceição Carvalho^a e
Margarida Freitas Oliveira^b,**

^aPolytechnic Institute of Coimbra, Coimbra Business School, Quinta Agrícola - Bencanta, 3045-231 Coimbra, Portugal, marciainesilva@gmail.com, ORCID 0009-0008-2935-4087

^bPolytechnic Institute of Coimbra, Coimbra Business School, Quinta Agrícola - Bencanta, 3045-231 Coimbra, Portugal, CERNAS, Portugal, ssousa@.iscac.pt, ORCID 0000-0002-7489-779

Resumo Num ambiente organizacional altamente competitivo, a forma como os trabalhadores percebem a equidade nas práticas da organização tornou-se num requisito crucial. Esta percepção pode desencadear reações muito expressivas em termos de atitudes e comportamentos, refletindo a (in)satisfação dos trabalhadores. Assim, o principal objetivo deste estudo é compreender o papel da percepção de justiça organizacional na satisfação no trabalho dos assistentes técnicos da administração pública em Portugal, uma carreira profissional que tem sido alvo de várias reformas estruturais ao longo dos últimos anos.

Para atingir este objetivo, realizou-se um estudo de natureza quantitativa, utilizando um inquérito por questionário que obteve uma amostra de 173 respostas. Os resultados fornecem evidências estatísticas significativas de que a percepção de justiça organizacional influência de forma robusta a satisfação no trabalho. Dessa forma, destaca-se o papel relevante que os aspetos remuneratórios, procedimentais e das relações hierárquicas como um todo exercem na satisfação dos trabalhadores. Perante isto, cabe aos gestores promover e incentivar a participação, o envolvimento e a comunicação de forma transparente das políticas e práticas organizacionais a implementar. Essas ações não só influenciam a percepção de justiça organizacional com contribuem para um ambiente mais saudável e produtivo.

Palavras-chave Percepção de Justiça Organizacional; Satisfação no Trabalho; Assistentes Técnicos da administração pública.

Abstract In a highly competitive organizational environment, how employees perceive fairness in the organization's practices has become a crucial requirement. This perception can trigger very expressive reactions in terms of attitudes and behavior, reflecting workers' (in)satisfaction. Thus, the main objective of this study is to understand the role of the perception of organizational justice in the job satisfaction of technical assistants in the public administration in Portugal, a professional career that has been the target of several structural reforms over the last few years.

To achieve this objective, a quantitative study was carried out using a questionnaire survey that obtained a sample of 173 responses. The results provide significant statistical evidence that the perception of organizational justice has a robust influence on job satisfaction. This highlights the important role that remuneration, procedures and hierarchical relations as a whole play in employee satisfaction. In view of this, it is up to managers to promote and encourage participation, involvement and transparent communication of the organizational policies and practices to be implemented. These actions not only influence the perception of organizational justice, but also contribute to a healthier and more productive environment.

Keywords: Perception of Organizational Justice; Job Satisfaction; Public Administration Technical Assistants.

1. Introdução

A justiça é um conceito complexo dado que envolve julgamentos sobre o que é justo e merecido, sobre direitos e deveres, sobre o certo e o errado. Neste contexto, valores, crenças e sentimentos desempenham um papel crucial, fundamentando as ações humanas nas interações com os outros (Assmar et al., 2005).

Segundo Cunha et al. (2016), a justiça pode ser analisada a partir de dois planos: a objetividade e subjetividade. A justiça objetiva de uma decisão organizacional está relacionada com a adesão ou não a determinados critérios normativos. A justiça subjetiva diz respeito à percepção que os trabalhadores têm dentro da organização sobre as decisões tomadas, sendo nesta vertente que emerge a percepção de justiça organizacional. Desta forma, uma decisão organizacional específica pode ser considerada objetivamente justa ou injusta, sendo considerada justa com base em critérios normativos específicos de justiça, mas, ao mesmo tempo, pode ser percecionada como injusta pelas pessoas que são por elas afetadas e vice-versa. Afirma-se que é subjetivamente justa ou injusta quando as pessoas a percecionam como tal.

Ao longo dos tempos, o conceito de justiça tem sido objeto de vários estudos e tem demonstrado ser uma questão fundamental ao desenvolvimento das organizações, das culturas e sociedades em geral (Assmar et al., 2005).

No contexto organizacional contemporâneo, as questões de justiça têm uma relevância crescente, sobretudo porque a percepção do tratamento justo é cada vez mais reconhecida como de suma importância pelos trabalhadores (Dulebohn et al., 2015; Oliveira, 2020; Steil, 2022).

A justiça organizacional é a percepção que os indivíduos têm da equidade nas práticas organizacionais que impactam as relações de trabalho e a estrutura da organização. Assim, a percepção de justiça organizacional tem sido amplamente reconhecida como um requisito crucial para o funcionamento eficaz das organizações, uma vez que pode desencadear eventuais alterações muito expressivas nas atitudes e comportamentos dos profissionais envolvidos (Assmar et al., 2005; Cunha, et al. 2016; Oliveira, 2020). Não é surpreendente que um ambiente justo e saudável seja imprescindível para o bem-estar e satisfação pessoal dos membros organizacionais. Assim sendo, a percepção de justiça organizacional tem sido paulatinamente considerada como um paradigma determinante para alcançar a satisfação organizacional, atuando como um "motor" capaz de aumentar ou diminuir a satisfação no trabalho e, consequentemente, a motivação das pessoas relativamente à organização a que estão afetivamente ligadas (Cropanzano et al., 2007; Oliveira, 2020). Contudo, mais estudos são indispensáveis realizar para evidenciar empiricamente a relevância da

justiça organizacional nos níveis de satisfação organizacional (Rego, 2000; Assmar et al., 2005; Oliveira, 2020).

Um trabalhador satisfeito tem uma propensão maior para perceber o ambiente organizacional de forma mais positiva, o que consequentemente o leva a percecionar as decisões e os procedimentos organizacionais como justos (Cunha et al., 2016). Assim, a satisfação dos trabalhadores torna-se uma meta cada vez mais relevante para qualquer organização, uma vez que está amplamente comprovado que trabalhadores satisfeitos e motivados geram maior desempenho organizacional, resultando em níveis mais elevados de produtividade, retenção de talentos, satisfação de clientes e rentabilidade (Lai Wan, 2007; Omar, 2007; Cropanzano, et al., 2007; Cunha et al., 2016). Dessa forma, compreender o papel desempenhado pela percepção de justiça organizacional na satisfação no trabalho torna-se particularmente importante. É ainda mais relevante considerando que a literatura existente abrange alguns estudos sobre a percepção de justiça organizacional em contextos de avaliação de desempenho, sistemas de recompensas, comportamentos de cidadania, conflitos e satisfação dos trabalhadores (Colquitt et al. 2001; Xu, 2009; Zainalipour et al., 2010; Guan, 2012; Reis, 2014; Oliveira, 2020). Contudo, não se encontraram estudos específicos que abordem esta temática no contexto dos assistentes técnicos (AT) da administração pública (AP) em Portugal, uma carreira profissional que tem passado por mudanças significativas desde a implementação das medidas de reestruturação da Função Pública, em 2004.

Acredita-se que este estudo pode fornecer *insights* significativos acerca da percepção de (in)justiça organizacional nesta classe profissional do setor público português, nomeadamente no que diz respeito a retribuições, procedimentos e relacionamentos. Isso possibilitará uma compreensão mais profunda dos comportamentos e atitudes dessa classe profissional nas relações de trabalho. Assim, o estudo procura-se responder à seguinte questão de investigação: Qual é a influência da percepção de justiça organizacional na satisfação no trabalho dos assistentes técnicos da administração pública em Portugal? O objetivo principal é entender o efeito que a percepção de justiça organizacional exerce na satisfação no trabalho dessa carreira profissional no contexto do setor público português. Propósito este que se considera relevante, pois certamente, fornecerá informações cruciais para o desenvolvimento de ações que visam incentivar e aumentar a satisfação dos trabalhadores em epígrafe, cujo estatuto na carreira tem sido alvo de várias reformas estruturais, abrangendo aspectos remuneratórios, procedimentais e até mesmo nas relações hierárquicas.

Para atingir esse objetivo, a estrutura deste estudo é composta por esta introdução que apresenta a investigação e destaca sua importância, seguida de uma revisão de literatura que aborda as variáveis em estudo e a formulação das hipóteses

de investigação. Em seguida detalha-se a metodologia, que inclui a definição da população e o método de amostragem, a caracterização da amostra, a descrição dos instrumentos de recolha de dados e dos procedimentos utilizados ao longo da investigação. Na secção de resultados e discussão efetua-se uma análise estatística e uma discussão levando em conta a revisão de literatura previamente explanada. Por fim, são expostas as conclusões, implicações e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão de literatura

2.1. A percepção de justiça organizacional

A justiça organizacional é uma das preocupações mais fundamentais da sociedade e tem sido uma das temáticas mais investigadas nas últimas décadas, especialmente nas áreas da psicologia organizacional, na gestão de recursos humanos e no comportamento organizacional (Rego, 2000; Assmar et al., 2005; Sotomayor, 2007; Dulebohn et al., 2015; Cunha et al., 2016; Steil, 2022).

Os primeiros estudos sobre justiça surgiram na área da Psicologia na década de 1960 como um campo autónomo de estudos dentro da Psicologia social, denominado de Psicologia Social da Justiça. Nessa área, os trabalhos desenvolvidos procuraram demonstrar o papel que os valores, crenças e sentimentos sobre o que é justo e injusto têm sobre as ações humanas (Assmar et al., 2005).

No que concerne ao ambiente organizacional, atribui-se a Jerald Greenberg em 1987 os primeiros estudos desenvolvidos sob a designação de “justiça organizacional”, que procuraram explicar o impacto da justiça sobre o funcionamento das organizações. Para Greenberg (1990), a literatura sobre justiça organizacional desenvolveu-se no intuito de tentar descrever e explicar o papel da justiça no âmbito do local de trabalho.

Segundo Omar et al. (2007), o conceito de justiça organizacional refere-se às percepções que os funcionários têm sobre o que é certo ou errado dentro das organizações a que pertencem. Greenberg (1993b) ressalta que as pessoas demonstram comportamento altruísta em relação à organização em que trabalham quando acreditam estarem a ser tratadas de forma justa. Essa crença contribui para a manutenção de atitudes positivas em relação ao trabalho, aos supervisores e à organização em geral. Isso reflete-se, por exemplo, na aceitação das decisões dos superiores hierárquicos, na prevenção de comportamentos antissociais, bem como no comprometimento e na qualidade do trabalho, na satisfação profissional, na saúde e bem-estar. Pelo contrário, quando percebem que estão a ser tratados de forma injusta, esses sentimentos de-

sencadeiam revolta, insatisfação e desmotivação, resultando em diminuição da produtividade, na redução da qualidade do trabalho e no aumento do absenteísmo (Omar et al., 2007; Cunha et al., 2016; Oliveira, 2020). É nesta linha que a literatura tem vindo a demonstrar que níveis mais elevados de percepções de justiça organizacional estão, de forma geral, associados a atitudes e comportamentos mais positivos no local de trabalho por parte dos trabalhadores em contexto de trabalho (Sotomayor, 2007; Assmar et al., 2005; Cunha et al. 2016; Oliveira, 2020).

Ao longos dos anos, os estudos sobre justiça organizacional evoluíram significativamente sob diferentes perspetivas, conferindo-lhe um carácter multidimensional (Greenberg, 1990; Colquitt et al., 2001; Rego, 2000; Deconinck, 2010; Cunha et al. 2016). Essa abordagem reconhece que a justiça organizacional é um construto complexo, cuja estrutura interna deve ser analisada a partir de várias dimensões. Pode-se afirmar que essa multidimensionalidade explica de maneira mais abrangente a compreensão das atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto organizacional.

2.1.1. A natureza multidimensional da percepção de justiça organizacional

Um dos aspetos frequentemente discutidos entre os investigadores da percepção de justiça organizacional prende-se com a sua dimensionalidade, isto é, à configuração em termos do número de dimensões que devem compor este conceito para compreender como as pessoas formam as suas percepções de justiça e como reagem a elas (modo de pensar e agir).

Para os autores (Rego, 2000; Klendauer & Deller, 2009; Deconinck, 2010), a justiça organizacional é analisada a partir de três dimensões: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional. No entanto, Colquitt (2001) propõe uma subdivisão da justiça interacional em duas dimensões distintas: justiça interpessoal e justiça informacional. Essa abordagem segue as sugestões de Rego (2000), que deixou pistas para uma eventual distinção entre justiça interpessoal e justiça informacional ao desenvolver e validar um instrumento de medição para a percepção de justiça organizacional. Rego (2001), ao investigar a justiça organizacional entre os professores portugueses do ensino politécnico e universitário, introduziu uma quinta dimensão na dimensionalidade da percepção de justiça organizacional, denominada justiça das tarefas. Esta dimensão representa uma subdivisão da justiça distributiva, mas carece de mais estudos confirmatórios em diferentes contextos para sua inclusão definitiva na estrutura do construto, pois a dimensionalidade não é independente dos contextos em que os indivíduos operam (Rego, 2002). Além disso, a literatura destaca que a evidência empírica em

relação às várias perspetivas dimensionais da justiça organizacional ainda é escassa em termos de aplicação. Portanto, não é suficiente determinar a estrutura fatorial mais adequada aos dados, é também crucial avaliar em que medida as diferentes dimensões explicam e/ou são explicadas por diversas variáveis externas (Greenberg, 1990; Rego, 2002). Dada a falta de um consenso total na literatura sobre a dimensionalidade da justiça organizacional, este estudo adota a tipologia mais comum, ou seja, a visão tripartida defendida por um grande corpo de investigação, que postula que a justiça organizacional é composta por três dimensões interligadas: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional nas ações individuais no ambiente empresarial (Rego, 2000; Assmar et al., 2005; Cropanzano, et al., 2007; Klendauer & Deller, 2009; Deconinck, 2010; Cunha et al., 2016).

A justiça distributiva refere-se à equidade nos resultados ou objetivos alcançados, abrangendo salários, recompensas, promoções, lucros distribuídos aos trabalhadores, classificação obtida na avaliação de desempenho (Rego, 2000; Colquitt et al. 2001). Esta foi a primeira dimensão a surgir de justiça organizacional assente na Teoria da Equidade de Stacy Adams (1965), a qual consubstancia que “o justo é o proporcional”, isto é, os indivíduos tendem a avaliar a justiça distributiva a partir da proporcionalidade entre os resultados (*outcomes*) e o esforço necessário para consegui-lo (*inputs*), comparando os seus resultados com os de outros indivíduos. Caso a percepção seja de que os esforços são iguais e que há igualdade, haverá sentimentos de satisfação e de justiça, o que aumentará a satisfação no trabalho e a intenção de permanecer na organização. Por outro lado, caso seja percebida desigualdade, estará caracterizada a iniquidade ou injustiça, o que levará a sentimentos negativos como culpa ou revolta, insatisfação com a remuneração e promoção (Greenberg, 1990; Colquitt et al. 2001; Deconinck, 2010; Oliveira, 2020). Assim, quanto maior for a disparidade entre as contribuições e as compensações, maior será a injustiça, uma vez que o critério para avaliar a equidade é que, se uma pessoa trabalha o dobro deverá receber o dobro (Assmar, et al., 2005). De salientar que, um dos grandes focos da justiça distributiva está ao nível das recompensas, sendo particularmente destacada a importância que o salário representa nesse contexto para os trabalhadores (Cunha et al., 2016).

A justiça processual pode ser benéfica para a compreensão de diversos fenómenos organizacionais que não podem ser completamente explicados apenas pelo conceito de justiça distributiva. Numa organização, as pessoas preocupam-se não apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os procedimentos adotados nessa mesma distribuição. Quer isto dizer que, de acordo com Rego (2002) uma forma de formação da justiça processual está intrinsecamente ligada à participação e envolvimento dos trabalhadores, os quais

podem aceitar resultados desfavoráveis de maneira positiva, desde que acreditem que os procedimentos para alcançá-los tenham sido justos. Desta forma, os procedimentos vistos como mais justos pelas partes envolvidas, são aqueles que proporcionam a oportunidade de expressar as suas opiniões, caraterizando o conceito de “ter voz”. Isso ressalta a importância da comunicação e do fornecimento de feedback aos trabalhadores. Neste sentido, a justiça processual refere-se aos métodos, mecanismos, meios e processos utilizados na determinação dos resultados, concentrando-se nos meios adotados pela organização para a atingir os objetivos definidos. Compreende as percepções de justiça relativas aos procedimentos usados nos sistemas de avaliação de desempenho, aumentos salariais, promoções, recrutamento e seleção, alocação de recursos, entre outros (Greenberg, 1990; Rego, 2000; Sotomayor, 2007). Esta abordagem carateriza-se pelo foco no processo e na equidade dos meios utilizados para alcançar fins ou resultados.

A justiça interacional evidencia a importância da qualidade do tratamento interpessoal que os indivíduos recebem, quando os procedimentos são implementados, tendo o seu foco centrado na comunicação interpessoal. De acordo com Omar (2007) esta dimensão de justiça organizacional está associada à qualidade da relação interpessoal ou nível de equidade percebido no tratamento entre os gestores e os trabalhadores, envolvendo sensibilidade e respeito, honestidade, justificações coerentes, transparência e fornecimento de informações. Contempla, por isso, os aspectos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem (entre superiores) e as pessoas que são afetadas pelas decisões (subordinados) (Assmar et al., 2005).

Importa distinguir a justiça interacional e a justiça processual, pois, por vezes, esses conceitos podem ser confundidos. No que diz respeito à justiça processual, as percepções de injustiça referem-se à organização como um todo, enquanto as percepções de injustiça interacional são dirigidas aos superiores (Deconinck, 2010).

De salientar que, estas três dimensões explanadas, atuam conjuntamente, e a maneira como são implementadas desempenha um papel fundamental na determinação do comportamento das pessoas. Isso facilita a compreensão das suas reações à justiça organizacional (Cropanzano, et al., 2007; Nunes, 2013).

2.2. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho tem sido um tema de grande interesse desde as primeiras décadas do século XX, devido à sua influência nos comportamentos dos trabalhadores e nos diversos aspectos das suas vidas, incluindo saúde física e mental, atitudes e comportamento profissional e social. Ao

longos dos anos os estudos encetados nas mais diversas áreas, têm reforçado a ideia de que trabalhadores satisfeitos geram maiores níveis de produtividade, menor rotatividade e absenteísmo, satisfação de clientes, rentabilidade e, consequentemente, um melhor desempenho organizacional (Robbins, 2009; Siqueira, 2008; Siqueira & Padovam, 2008), destacando a satisfação no trabalho como uma variável crucial para investigação em estudos organizacionais.

O conceito de satisfação no trabalho pode ser definido de diferentes formas por cada pessoa, mas, no geral, está ligado à expectativa que cada um tem sobre o trabalho que exerce (Rabelo, 2022). Segundo Robbins (2009) a satisfação no trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Para Marqueze (2005) satisfação no trabalho é o resultado da avaliação que o trabalhador faz do seu trabalho ou a realização dos seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. Rabelo (2022) e Siqueira e Padovan (2008) corroboram afirmando que, em psicologia, a satisfação no trabalho é considerada um estado emocional agradável resultante de um balanço positivo entre o que se deseja e o que se recebe da profissão ou função exercida.

Ao longos dos anos, fruto de vários estudos, os investigadores concluíram que a satisfação no trabalho é mais influenciada pelas relações sociais do que pelo salário em si. Consequentemente, a satisfação no trabalho emerge como um conceito abrangente que incorpora várias dimensões constitutivas, tais como: satisfação com o salário, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a chefia, satisfação com as promoções ou progressões e com a natureza do próprio trabalho. Dessa forma, a satisfação no trabalho reflete as experiências positivas que os indivíduos vivenciam no ambiente de trabalho, sendo que cada uma das dimensões mencionadas representa uma fonte dessas experiências (Siqueira, 2008).

A satisfação com o salário refere-se ao grau de contentamento com o que se recebe o salário face à quantidade de trabalho desenvolvido, com as suas capacidades e competências profissionais, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização desse mesmo trabalho. O salário faz parte do sistema de recompensas que, por sua vez, diz respeito a um conjunto de benefícios que podem ser físicos ou em espécie, forma pela qual as organizações pagam aos seus colaboradores pelo trabalho desenvolvido (Siqueira, 2008). O salário não atua isoladamente na satisfação de uma pessoa no seu trabalho, mas tem uma elevada importância (Oliveira, 2020). Geralmente, as pessoas antes de se comprometerem com alguma tarefa, avaliam os resultados que vão obter "pesando" o seu esforço e tempo dispensado (Príbe, 2020).

A satisfação com os colegas de trabalho diz respeito ao grau de contentamento que se sente em relação aos seus pares, ao tipo de relacionamento que o trabalhador mantém com

os colegas, com a colaboração, amizade, confiança e espírito de entreajuda, que praticam no desenvolvimento tarefas (Siqueira, 2008; Figueiredo, 2012). Ter amizades no trabalho pode ajudar a reduzir o stress, a melhorar a saúde mental dos trabalhadores e a aumentar a sensação de segurança no ambiente de trabalho.

A satisfação com a chefia refere-se ao grau de contentamento com a capacidade profissional da chefia, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles. As chefias têm um papel fundamental no que diz respeito à satisfação dos trabalhadores, assim como no conjunto de atitudes, comportamentos e sentimentos que estes revelam como profissionais (Figueiredo, 2012).

A satisfação com as promoções ou progressões refere-se ao nível de contentamento em relação ao número de vezes que alguém foi promovido, à forma como as promoções são concedidas e às garantias oferecidas aos promovidos, incluindo o processo adotado pela empresa para realizar as promoções e o tempo de espera até a promoção ocorrer (Siqueira, 2008). A possibilidade de progressão na carreira é percebida como um reconhecimento do desempenho, logo a transparência nos procedimentos de progressão é fundamental para que os trabalhadores compreendam e a percebam esse processo como justo (Oliveira, 2020).

A satisfação com a natureza do trabalho diz respeito ao grau de contentamento em relação ao interesse despertado pelas tarefas, à capacidade de envolver e absorver o trabalhador, bem como à variedade das atividades desempenhadas (Siqueira, 2008).

É com base nesta visão multidimensional da satisfação no trabalho que Siqueira (2008) apresenta a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), composta por 25 itens, com o objetivo de medir o grau de contentamento do trabalhador em relação ao seu trabalho. Esta escala tem demonstrado ser uma ferramenta de alta qualidade para avaliar a satisfação no trabalho cobrindo as cinco dimensões teóricas caracterizadas. Atualmente, é considerada um dos instrumentos de medida mais aceites e amplamente utilizado em investigações, com evidências da sua validade (Siqueira, 2008; Figueiredo, 2012; Ribeiro et al., 2012; Oliveira, 2020). Também o presente estudo faz uso desta escala, para aferir a satisfação no trabalho dos assistentes técnicos da administração pública em Portugal.

2.3. O papel da percepção de justiça organizacional na satisfação no trabalho

Vários estudos têm sido realizados com o objetivo de identificar os fatores que podem desencadear níveis de satisfação e insa-

tisfação no ambiente de trabalho. Dos resultados já alcançados pode-se concluir que, há evidências que existem fatores do contexto socio organizacional, como valores organizacionais e percepção de justiça que exercem um impacto significativo nos níveis de satisfação ou insatisfação dos trabalhadores. Nesse contexto, alguns resultados sugerem que a satisfação dos trabalhadores é altamente sensível às políticas e práticas de gestão relativas à distribuição de recompensas, quer no que concerne aos procedimentos delineados (justiça processual), quer no que concerne à forma das empresas retribuírem os esforços e investimentos que os trabalhadores dedicam à organização (justiça distributiva) procurando o bem-estar dos mesmos (Siqueira, 2008). Desta forma, a percepção de justiça organizacional pode ter algum efeito sobre a satisfação dos trabalhadores.

Colquitt et al. (2001) concretizaram uma meta-análise com 183 estudos sobre justiça organizacional. Os resultados revelaram uma correlação significativa entre que as dimensões distributiva e processual e a satisfação no trabalho. Aryee et al. (2002), ao realizarem uma investigação numa organização pública Indiana, depararam-se com efeitos indiretos da justiça processual e interacional sobre a satisfação no trabalho e efeitos diretos e indiretos da justiça distributiva sobre a mesma. Xu (2009) e Guan (2012) num estudo realizado em empresas chinesas, encontram uma relação positiva e significante da justiça processual e distributiva com a satisfação no trabalho de empregados de empresas chinesas. Num outro trabalho realizado por Ahmadi et al. (2012) em duas grandes fábricas do Irão, descobriram que elevados níveis das três dimensões da justiça organizacional estavam positivamente relacionados com a satisfação no trabalho. Ainda num outro estudo, Zainalipour et al. (2010) encontraram uma correlação positiva entre as três dimensões da justiça organizacional e a satisfação com a chefia, os colegas de trabalho, o pagamento e promoções.

Dal Vesco et al. (2012) identificaram uma relação estatística entre as dimensões distributiva e interacional e a satisfação no trabalho numa amostra de mais de 100 empregados de uma cooperativa brasileira, mas não verificaram o mesmo em relação à justiça processual.

Face ao exposto e tendo por base os resultados dos estudos existentes na literatura, parece evidente a existência de uma relação entre a percepção de justiça organizacional e a satisfação dos trabalhadores, relação essa que importa continuar a validar. De acordo com Oliveira (2020), é crucial a realização de mais estudos para compreender o impacto da justiça organizacional na satisfação no trabalho, especialmente em contextos como o organizacional português onde a literatura ainda é limitada. Assim, compreender a influência da percep-

ção de justiça organizacional nas diversas dimensões que a compõem, na satisfação no trabalho dos assistentes técnicos da administração pública portuguesa, como é proposto por este estudo, reveste-se de extrema relevância. Dessa forma, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H1: A percepção de justiça organizacional nas suas dimensões (H1a) justiça distributiva, (H1b) justiça processual e (H1c) justiça interacional influencia positivamente a satisfação no trabalho dos assistentes técnicos da administração pública.

3. Metodologia

3.1 População e amostra

Fazendo uso de uma metodologia quantitativa, a população alvo deste estudo é constituída por trabalhadores da administração pública portuguesa, especificamente, por assistentes técnicos. Trata-se de um conjunto de trabalhadores que pertence a uma classe profissional que exerce funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em diretivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, em áreas de atuação comuns e instrumentais nos vários domínios de atuação. Desempenham um papel fundamental ao apoiar uma ampla gama de funções administrativas essenciais, incluindo a manutenção de registos de dados, o processamento de faturas, a gestão de pagamentos a fornecedores, elaboração de relatórios, bem como a gestão do calendários e agendamentos de reuniões e atividades diversas¹. Portanto, os assistentes técnicos desempenham um importante papel na administração pública, em Portugal, fornecendo suporte administrativo e técnico em diferentes áreas. A sua atuação contribui para a eficiência e eficácia de diversos órgãos e serviços públicos portugueses.

Esta carreira profissional passou por diversas transformações significativas nos últimos anos, especialmente desde a implementação das medidas de reestruturação da Função Pública, em 2004 pelo governo português, o que a torna particularmente relevante para o estudo, pois possibilita a avaliação da satisfação no trabalho desses profissionais decorrente da sua percepção de justiça resultante das reformas estruturais ocorridas nos diferentes domínios do modelo tridimensional da percepção de justiça organizacional.

A técnica de amostragem executada foi não probabilística com efeito *snowball*, na qual os participantes indicam outras pessoas para participar num crescendo gradual.

A amostra é composta por 173 indivíduos, sendo a maioria do género feminino (65.9%, $n = 114$). Quanto à idade, as faixas etárias mais predominantes dos respondentes é entre os 46 e os 55 anos de idade, representando 46.8% ($n = 81$), seguida

¹ Decreto-Lei 248/85 de 15 de Julho - Estatuto da Carreira dos Trabalhadores em Funções Públicas (ECTFP).

da faixa etária dos 36 aos 45 anos com 29.5% ($n = 51$), ou seja, a maioria dos respondentes têm mais de 35 e menos de 56 anos de idade.

Relativamente às habilitações literárias, a maioria possui o ensino secundário (63.6%, $n = 110$) que configura o requisito mínimo de qualificação para o desempenho de funções de assistente técnico na administração pública em Portugal, 35.3% ($n = 61$) o ensino superior e apenas 1.2% ($n = 2$) o ensino básico.

No que concerne à área de atuação destes profissionais ou tipo de serviço público a que estão adstritos, (38.1%, $n = 66$) desempenham funções no setor ou ministério da saúde, (32.9%, $n = 57$) no setor da educação, (9.8%, $n = 16$) no setor ou ministério do trabalho, solidariedade e segurança social, (5.8%, $n = 10$) no setor da justiça (5.7%, $n = 9$) no setor das finanças, (4%, $n = 7$) no setor do ambiente e ação climática e 4.6% ($n = 8$) no setor da defesa das forças armadas. Estes dados demonstram perfeitamente, o caráter diversificado e a transversalidade de áreas de atuação destes profissionais e a relevância do exercício da sua função para otimizar a eficiência e eficácia das operações governamentais portuguesas.

Quanto ao tipo de contrato de trabalho, a esmagadora maioria destes profissionais (91.3%, $n=158$) possui um contrato individual de trabalho por tempo indeterminado com a administração pública portuguesa.

Em relação à antiguidade na categoria e/ou carreira profissional, a maioria dos indivíduos desempenha funções de assistente técnico há mais de 10 anos (80.3%, $n = 139$) o que revela ser um dado interessante para o estudo, pois, quando associado à idade e até ao tipo de contrato de trabalho, sugere que os participantes possuem maturidade, experiência profissional na função e um conhecimento sustentado das mudanças estruturais ocorridas na sua carreira profissional ao longo dos últimos anos. Estes elementos proporcionam uma base sólida para avaliar as suas percepções de justiça organizacional e satisfação no trabalho em alinhamento com os objetivos desta investigação.

No que diz respeito ao rendimento bruto mensal auferido, a maioria destes profissionais (52.6%, $n=91$) recebe entre 865€ e 1.000€. Cerca de 35.3% ($n = 61$) tem uma remuneração inferior a 865€, enquanto apenas 12.1% ($n = 21$) aufere mais de 1.000€. Estes resultados, evidenciam a diversidade salarial dentro da carreira profissional. Esta informação é importante para o estudo, pois visa avaliar as percepções de justiça organizacional e satisfação no trabalho desses profissionais, sendo o aspeto salarial um componente integrante de ambas as variáveis em análise.

3.2. Instrumentos de recolha de dados e procedimentos associados

Para a recolha de dados, utilizou-se um inquérito por questionário constituído por três partes. A primeira parte avalia a percepção de justiça organizacional, recorrendo à escala de Rego (2000) formada por 17 itens permitindo analisar as dimensões da justiça distributiva através de 7 questões (itens 1, 4, 9, 11, 13, 16, e 17), da justiça processual com 4 questões (itens 2,7,14 e 15) e da justiça interacional com 6 questões (itens 3, 5, 6, 8, 10 e 12). A segunda parte avalia a satisfação no trabalho através da escala (EST) de Siqueira (2008) constituída pelas suas cinco dimensões: a satisfação com o salário (itens 5, 8, 12, 15, e 21), satisfação com a chefia (itens 2, 9, 19, 22 e 25), satisfação com os colegas de trabalho (itens 1, 6, 14, 17 e 24), satisfação com as promoções ou progressões (3, 4, 10, 16 e 20) e satisfação com a natureza do trabalho (7, 11, 13, 18 e 23), num total de 25 itens. Ambas as escalas são avaliadas utilizando uma escala de concordância de Likert de 5 pontos (1- discordo totalmente a 5 - concordo totalmente). A terceira parte refere-se aos dados sociodemográficos e profissionais dos trabalhadores tais como: género, idade, habilitações literárias, área de atuação (tipo de serviço público), antiguidade na organização, tipo de contrato de trabalho e rendimento bruto mensal.

O valor do alfa de Cronbach obtido para a escala da percepção justiça organizacional, no presente estudo, foi de 0.92, sendo que, a dimensão justiça distributiva obteve 0,76, a justiça processual 0.82 e a justiça interacional 0.93. No que se refere à escala da satisfação no trabalho (EST) o valor do alfa de Cronbach foi de 0.94, variando de 0.85 a 0.94 nas cinco dimensões que a compõem. Estes valores obtidos revelam uma alta consistência interna (Pestana & Gageiro, 2014), podendo-se afirmar que os 17 itens da escala de percepção de justiça organizacional e os 25 itens referentes à escala de satisfação no trabalho são fidedignos para mensurar a percepção destas.

A aplicação dos questionários foi efetuada online, durante os meses de abril e maio de 2023. Utilizou-se a ferramenta *Google Forms* para a criação do questionário e recorreu-se às redes sociais do Facebook e Linkedin dos investigadores para difundir do link de acesso ao mesmo. A publicação do link foi acompanhada de um pequeno texto que solicitava a participação no estudo e informava os participantes dos objetivos, do anonimato, da confidencialidade dos dados e do facto de estes serem utilizados unicamente para fins estatísticos de investigação.

É fundamental destacar que, antes do início do processo de recolha de dados, construiu-se uma versão preliminar do questionário e realizou-se um pré-teste a um número redu-

zido de indivíduos da população alvo, mais propriamente 25 indivíduos, considerando-se uma amostra mais que suficiente para incluir qualquer variação importante na população que fosse suscetível de influenciar as respostas, conforme recomendado por (Ruel et al., 2016) que aconselham um número de respondentes compreendido entre 12 e 50. O pré-teste, permitiu proceder a alguns ajustes, principalmente a nível semântico, nos itens dos constructos.

Para efetuar a análise estatística dos dados recorreu-se ao software IBM SPSS Statistics 27 e fez-se uso de medidas de estatística descritiva, calculou-se os valores do alfa de Cronbach para análise da consistência interna e aplicou-se a correlação de Pearson e o modelo de regressão linear múltipla.

4. Resultados e Discussão

No âmbito da percepção de justiça organizacional, os resultados da Figura 1 indicam que os assistentes técnicos percebem iniquidade ou injustiça relativamente à dimensão *justiça distributiva* ($M= 2.50$; $DP= 0.93$). Isso sugere que a avaliação feita por esses profissionais sobre a equidade entre os resultados obtidos e o esforço necessário para alcançá-los, quando comparados com outros indivíduos, não é considerada justa. De salientar que, a justiça distributiva está principalmente centrada nas recompensas, sendo o salário particularmente importante para os trabalhadores (Cunha et al., 2016). Desta forma, estes profissionais caraterizam a iniquidade ou injustiça que sentem com a remuneração e promoção (Greenberg, 1990; Colquitt et al. 2001; Deconinck, 2010; Oliveira, 2020).

A dimensão *justiça processual*, apresenta uma média ainda mais baixa ($M= 2.34$; $DP= 0.96$), refletindo a percepção de que os métodos, mecanismos e/ou processos utilizados pela organização para a determinar os resultados não são considerados justos pelos trabalhadores (Rego, 2000; Sotomayor, 2007). Isso revela uma discordância em relação aos procedimentos adotados pela organização para alcançar os seus objetivos, indo ao encontro do que é destacado na literatura, que aponta que as preocupações das pessoas não se limitam apenas aos resultados, mas também aos procedimentos adotados na distribuição (Rego, 2002; Oliveira 2020). Este resultado sugere que os procedimentos adotados pela organização na distribuição de recompensas não são percebidos como justos pelos trabalhadores, e que lhes falta a oportunidade de expressar as suas opiniões, caraterizando o conceito de "ter voz" (Rego, 2002).

No que concerne à dimensão *justiça interacional*, os resultados são mais elevados ($M= 3.08$; $DP= 1.01$), embora se encontrem no ponto médio da escala. Isso revela que estes trabalhadores percebem apenas como moderadamente justa a qualidade das relações interpessoais existente entre as pessoas que decidem (superiores) e as pessoas afetadas por essas decisões (subordinados) (Assmar, et al., 2005; Omar, 2007).

Estes resultados sugerem que os assistentes técnicos em questão apresentam uma baixa percepção de justiça organizacional baixo ($M= 2.61$; $DP= 0.97$), indicando que percebem as recompensas recebidas, os procedimentos adotados e até mesmo as relações hierárquicas como injustas. Torna-se evidente que estes profissionais não consideram justas as várias reformas estruturais a que têm sido sujeitos.



Figura 1 - Análise Descritiva da Perceção de Justiça Organizacional

Fonte: Elaboração própria

No contexto da satisfação no trabalho, a análise da Figura 2 revela que os níveis médios mais baixos se referem às dimensões de *satisfação com o salário* ($M= 1.86$; $DP= 0.96$) e *satisfação com as promoções ou progressões* ($M= 2.09$; $DP= 0.96$). Isto indica um elevado grau de descontentamento generalizado entre os indivíduos em relação ao salário recebido, considerando o trabalho realizado, as suas capacidades e

competências profissionais, o custo de vida e os esforços dedicados no desempenho das suas funções. Além disso, demonstra insatisfação em relação ao número de oportunidades de promoção como reconhecimento do seu desempenho (Siqueira, 2008). Estes resultados estão em consonância com a percepção de injustiça manifestada por estes profissionais em relação à justiça distributiva e processual, corroborando a

literatura que destaca a avaliação que as pessoas fazem dos resultados em comparação com o esforço e tempo dedicados antes de se comprometerem com alguma tarefa (Prébe, 2020). Adicionalmente, evidenciam que a oportunidade de progressão na carreira é percebida como um reconhecimento do desempenho, enfatizando a importância da transparência nos procedimentos de progressão para que os trabalhadores compreendam e a percebam esse processo como justo (Oliveira, 2020).

Quanto às outras dimensões: *satisfação com os colegas* ($M= 3.28$; $DP= 0.91$), *satisfação com as chefias* ($M= 3.31$; $DP= 0.95$) e *satisfação com a natureza do trabalho* ($M= 3.24$; $DP= 0.88$), todas

apresentam valores moderadamente positivos, ligeiramente acima do ponto médio da escala.

A satisfação no trabalho reflete as experiências positivas que os indivíduos vivenciam no ambiente de trabalho, sendo que cada uma das dimensões mencionadas representa uma fonte dessas experiências (Siqueira, 2008). Tendo isso em mente, pode-se inferir através dos resultados obtidos e explanados que os assistentes técnicos da administração pública, objeto de estudo, estão insatisfeitos ou descontentes ($M= 2.76$; $DP= 0.93$) em relação ao trabalho e/ou função que desempenham.



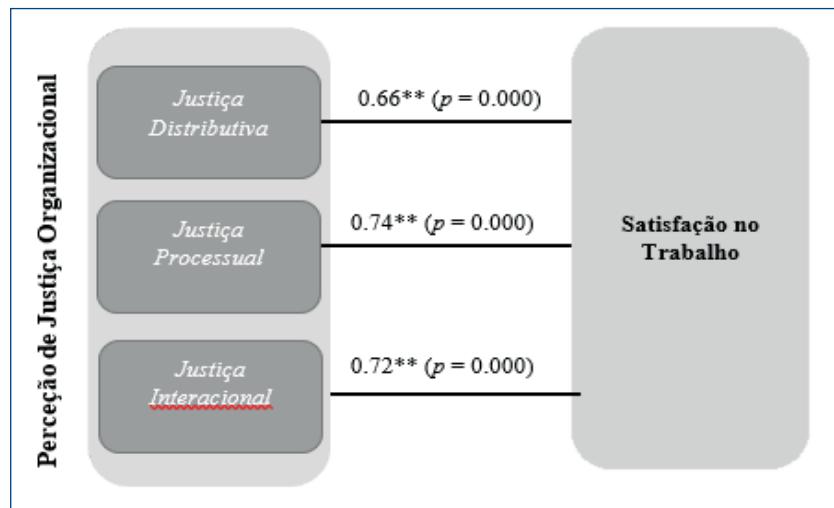
Figura 2 - Análise Descritiva da Satisfação no Trabalho

Fonte: Elaboração própria

Para testar as hipóteses formuladas, inicialmente, foi realizada uma análise de correlação de Pearson para examinar a relação entre as variáveis. Em seguida, recorreu-se ao modelo de regressão linear múltipla com o propósito de investigar a contribuição da variável independente, percepção de justiça organizacional, na explicação da variabilidade da variável dependente satisfação no trabalho.

No que diz respeito à relação entre as dimensões da escala de percepção de justiça organizacional e a escala de satisfação no trabalho, pode-se observar, através da Figura 3, que todas as correlações são estatisticamente significativas e positivas, sendo consideradas como fortes, tendo por base as indicações de Pallant (2013).

Constata-se que a dimensão *justiça processual* ($r = 0.74$, $p < 0.001$) é a que apresenta uma correlação mais elevada com a satisfação no trabalho, seguida da dimensão *justiça interacional* ($r = 0.72$, $p < 0.001$). A dimensão *justiça distributiva* é a que exibe uma correlação mais baixa ($r = 0.66$, $p < 0.001$). Estes resultados permitem inferir que a dimensão que mais contribui para a satisfação no trabalho é a dimensão de *justiça processual*, seguida da dimensão *justiça interacional*. Perante isto, pode-se depreender que existe uma relação positiva e significativamente forte entre a percepção de justiça organizacional e a satisfação no trabalho. Isso significa que níveis mais elevados de percepção de justiça organizacional estão associados maiores níveis de satisfação dos trabalhadores em relação ao trabalho que desempenham.



Nota: ** $p < 0.001$

Figura 3 – Correlações entre a Percepção de Justiça Organizacional e a Satisfação no Trabalho

Fonte: Elaboração própria

Para analisar a influência da percepção de justiça organizacional na satisfação no trabalho dos assistentes técnicos da administração pública em Portugal, foi desenvolvido um modelo de regressão linear múltipla, tendo a satisfação no trabalho como variável dependente. É relevante salientar que, todos os pressupostos do modelo de regressão foram validados, isto é, normalidade, independência e homocedastecidade dos resíduos (Marôco, 2014).

Os resultados do modelo indicam que 65.6% (= 0.656) da variabilidade total da satisfação no trabalho é explicada pelas dimensões da percepção de justiça organizacional, ou seja, as dimensões de *justiça distributiva* ($\beta = 0.156$, $t = 2.103$; $p < 0.001$), *justiça processual* ($\beta = 0.367$, $t = 4.536$; $p < 0.001$) e *justiça interacional* ($\beta = 0.400$, $t = 6,896$; $p < 0.001$) influenciam significativamente a satisfação no trabalho. Estes resultados confirmam a hipótese de investigação formulada H1 nas suas dimensões H1a, H1b e H1c. Considerando que as três dimensões atuam conjuntamente, conforme evidenciado na literatura (Cropanzano, et al., 2007; Nunes, 2013 Rego, 2000; Assmar et al., 2005; Cropanzano, et al., 2007; Klendauer & Deller, 2009; Deconinck, 2010; Cunha et al., 2016) pode-se inferir que a percepção de justiça organizacional é preditiva da satisfação no trabalho. Essa inferência está alinhada com os resultados deste estudo, uma vez que os trabalhadores analisados demonstram uma reduzida percepção de justiça organizacional e, consequentemente, níveis de insatisfação e/ou descontentamento no trabalho.

Os resultados deste estudo corroboram a literatura (Aryee, 2002; Xu, 2009; Guan, 2012; Ahmadi et al., 2012; Zainalipour et al., 2010; Dal Vesco et al., 2012; Oliveira, 2020) indicando que as três dimensões da justiça organizacional influenciam positivamente a satisfação no trabalho. É importante ressaltar que a dimensão *justiça interacional* é a que mais contribui

significativamente para a variabilidade da satisfação no trabalho o que evidencia a importância da qualidade do tratamento interpessoal que os indivíduos recebem, quando os procedimentos são implementados, com o foco centrado na comunicação interpessoal (Omar, 2007; Assmar, et al. 2005).

5. Conclusão

Este estudo procurou aprofundar o conhecimento científico sobre a percepção de justiça organizacional e o seu papel na satisfação no trabalho, temas de grande importância nas áreas da psicologia organizacional, gestão de recursos humanos e comportamento organizacional (Rego, 2000; Assmar et al., 2005; Sotomayor, 2007; Dulebohn et al., 2015; Cunha et al., 2016; Steil, 2022). Estas áreas são consideradas fundamentais devido ao impacto que têm no desempenho das organizações, uma vez que trabalhadores satisfeitos tendem a perceber o ambiente organizacional de forma mais positiva, influenciando a sua percepção das decisões e procedimentos organizacionais como justos (Cunha et al., 2016), levando, consequentemente, a uma maior satisfação.

Um contributo importante deste estudo é a evidência de que a variabilidade da satisfação no trabalho é significativamente explicada pela percepção de justiça organizacional por meio das suas dimensões. Esta hipótese fundamental da investigação foi confirmada com robustez. Portanto, a satisfação no trabalho está intrinsecamente ligada às políticas e práticas de gestão das organizações, uma vez que a percepção de justiça organizacional influencia fortemente a satisfação no trabalho.

Outro contributo relevante é que a dimensão de justiça interacional é a que mais contribui para a satisfação no trabalho, seguida da dimensão justiça processual, e não a dimensão

de justiça distributiva, como era expectável. Isso sugere que, apesar da importância que o salário tem, ele não atua isoladamente na satisfação de uma pessoa (Oliveira, 2020), os procedimentos e práticas organizacionais que favorecem a participação e o envolvimento dos trabalhadores, juntamente com a qualidade das relações interpessoais, especialmente entre superiores e subordinados, tornam-se ainda mais cruciais. Portanto, numa organização, as pessoas preocupam-se não apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os procedimentos adotados nessa mesma distribuição e com a equidade percebida no tratamento entre os gestores e os trabalhadores (Omar, 2007; Assmar et al., 2005). Todas essas dimensões são importantes e atuam em conjunto, e a maneira como são implementadas desempenha um papel fundamental na determinação do comportamento e atitudes das pessoas nas organizações.

Este estudo permite robustecer a literatura nacional sobre o tema, fornecendo evidências sobre o papel da justiça organizacional no ambiente de trabalho no setor público. Além disso, o entendimento de como a justiça se relaciona com a satisfação dos trabalhadores pode contribuir para a melhoria das relações entre as organizações e seus colaboradores, refletindo sobre a satisfação e, consequente, o desempenho dos mesmos.

Reconhecendo-se a importância desta temática, seria interessante que futuras investigações examinassem se as características sociodemográficas como idade, gênero e tempo de serviço, por exemplo, provocam mudanças nestas variáveis, bem como analisassem outras classes profissionais e contextos.

Referências

Ahmadi, S. A. A., Daraei, M. R., Rabiei, H., Salamzadeh, Y., & Takallo, H. (2012). The study on relationship between organizational justice, organizational citizenship behavior, job satisfaction and turnover intentions a comparison between public sector and private sector. *International Business Management*, 6, 1, 22-31.

Aryee, S., Budhwar, P.S., & Chen, Z.X. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 3, 267-285.

Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.

Colquitt, J., Greenberg, J., & Zapata-Phelon, P. C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In *Handbook of organizational justice*. Lawrence Erlbaum.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & NG, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 425-445.

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

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. Editora RH, Lda.

Dal Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2012). Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(3), 121-138. <https://doi.org/10.4025/enfoco.v35i3.28333>.

Deconinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1, 1349-1355.

Dulebohn, J. H., Colon, D. E., Davison, R. B., Lee, A., & Hoch, J. E. (2015). Gender differences in organizational justice evaluations: Evidence from FMRI. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1-4.

Figueiredo, J. M. (2012). Estudo sobre a satisfação dos profissionais da informação de uma IFES. Retrieved from Repositório Institucional (Tese mestrado). Universidade Federal Fluminense: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/492>

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2): 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

Greenberg, J. (1993b). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, n. 3, 249-256.

Guan, F. (2012). Effect of Perceived Organizational Justice on Technicians' Work Attitude. *Advances in information Sciences and Service Sciences*, 4, 1, 148-153.

Klendauer, R., & Deller, J. (2009). Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 29-45.

Lai Wan, H. (2007). Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, v31, 4, 297-322.

Marôco, J. (2014). *Análise Estatística: Com utilização do SPSS (6ª Ed)*. Lisboa: Sílabo.

- Marquez, E. C., & Castro Moreno, C. R. (2005). Satisfação no trabalho - Uma breve revisão. *Revista brasileira de saúde ocupacional*, 30(112), 69-79. Retrieved from Scielo.
- Nunes, F. M. (2013). Perceção da justiça organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros (Dissertação de mestrado). Escola Superior de Enfermagem de Lisboa: <http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/16090/1/Tese%20de%20Mestrado.pdf>
- Oliveira, C. M. (2020). A percepção de justiça organizacional no sistema de recompensas e o seu impacto na satisfação no trabalhador- O caso de uma instituição bancária (Tese de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL): https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/13564/1/Carolina_Oliveira_20180015_Disser-taa%CC%81%E2%88%86o_Definitiva.pdf
- Omar, A., Ferreira, M. C., Souto, S. O., Delgado, H. U., Assmar, E. M. L., González, A. T., Galáz, M. T. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileiras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24, 1, 101-116.
- Príbe, A. C., Kremer, J. T., Gomes, J. O., & Vesco, D. G. (2020). Percepção de justiça organizacional na remuneração: Uma investigação em uma universidade federal brasileira. *Revista mineira de contabilidade*, 21(2), pp. 45-58.
- Rabelo, I. N., Jiménez, A. Z., & Contreras-Pacheco, O. E. (2022). Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso: un estudio empírico en el sector de la educación superior. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 222-234. doi:<https://orcid.org/0000-0002-1485-546X>
- Reis, C. E. F., & Pereira, M. O. (2014). Avaliação de desempenho, percepção de justiça e comprometimento organizacional. *Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, (3). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i3.1831>
- Rego, A. (2000). Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 14(2), 286–307. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v14i2.515>
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17, 2, 119-131.
- Ribeiro, P. E., Siqueira, M. M., Claro, J. A. C. S. (2012). Indicadores de saúde positiva: um estudo com empregados expatriados. *Revista Administração em Diálogo*, 14, 1, 32-55.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento Organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Ruel, E., Wagner III, W. E., & Gillespie, B. J. (2016). *The Practice of Survey Research: Theory and Applications*. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483391700>
- Siqueira, M. M. (2008). Bases teóricas de bem-estar. *Psicologia: Teoria e pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Siqueira, M. M. M., & Padovan, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24, (2), 201-209. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3 (3), 87-100. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20073>
- Steil, A. V., Bello, J. D., Cuffa, D., & Freitas, A. F. (2022). Satisfação no trabalho e retenção de profissionais em organizações de TI públicas e privadas. *Revista da administração da UFSM*, 15(2), 354-369. doi:<https://doi.org/10.5902/1983465968850>
- Xu, W. (2009). The Study of the Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction on Y-Generation in Chinese IT Industry. The 1st International Conference on Information Science and Engineering, Nanjing, China, 4601-4604. doi: 10.1109/ICISE.2009.1297.
- Zainalipour, H., Fini, A.A. S., Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986-1990.