



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Impacto Organizacional das Perceções de Justiça Distributiva em Relação aos Sistemas de Recompensas: uma Meta-análise Qualitativa

Francisca Ferraz Simões

Católica Porto Business School

Dezembro 2023





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Impacto Organizacional das Perceções de Justiça Distributiva em Relação aos Sistemas de Recompensas: uma Meta-análise Qualitativa

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Francisca Ferraz Simões

sob orientação de  
Professora Doutora Carla Martins  
Professora Doutora Isabel Guimarães

Católica Porto Business School

Dezembro 2023



# Agradecimentos

A realização deste trabalho final de mestrado foi unicamente possível pelas pessoas maravilhosas que tenho ao meu lado, que sempre me apoiaram e me fizeram não desistir deste longo e árduo percurso. Sendo assim, quero agradecer:

À minha família, em especial aos meus pais e avós que sempre acreditaram em mim e me deram toda a força que necessitava para seguir esta caminhada.

Aos meus amigos, que me fortaleceram e acreditaram em mim mesmo quando eu própria não acreditava.

A todos os professores que se cruzaram no meu percurso e que contribuíram para a realização desta dissertação. Em especial à minha orientadora, Prof. Dra. Carla Martins, que me orientou e motivou neste percurso e à minha coorientadora Prof. Dra. Isabel Guimarães pela disponibilidade.

A todos aqueles que não nomeei, mas que quero agradecer por terem ajudado a tornar tudo isto possível e a finalizar este ciclo tão importante para mim.



# Resumo

O presente trabalho pretende estudar quais as consequências que os sistemas de recompensas provocam na percepção de justiça de distributiva dos colaboradores. A relevância deste tema debate-se com o enorme peso que as recompensas têm no mercado de trabalho, sendo que este se encontra cada vez mais competitivo. O método utilizado neste trabalho foi a meta-análise qualitativa, dada a vasta existência de literatura alusiva ao tema em análise. Através da questão de investigação: “De que forma é que as percepções de justiça distributiva em relação aos sistemas de recompensas impactam o trabalho e as organizações?” foi definido um conjunto de palavras-chave e foi realizada uma pesquisa de artigos científicos, publicados entre 2019 e 2023, nas bases de dados “EBSCO” e “*Web of Science*”. Foram identificados 19 artigos, conforme critérios previamente definidos. Descobriu-se que a percepção de justiça distributiva relativa aos sistemas de recompensas, apresenta não só consequências positivas, destacando-se, entre outras, o compromisso organizacional, como também consequências negativas, nomeadamente os comportamentos de trabalho contraproducentes.

**Palavras-chave:** percepção de justiça distributiva, sistemas de recompensas, atitudes organizacionais, comportamentos organizacionais



# Abstract

The present study aims to examine the consequences that reward systems have on employees' perception of distributive justice. The relevance of this topic is debated due to the significant influence rewards hold in the job market, which is becoming increasingly competitive. The method employed in this study was qualitative meta-analysis, considering the extensive body of literature related to the subject under analysis. Through the research question: "How do perceptions of distributive justice regarding reward systems impact work and organizations?" a set of keywords was defined, and a search for scientific articles published between 2019 and 2023 was conducted in the "EBSCO" and "*Web of Science*" databases. Nineteen articles were identified based on pre-defined criteria. It was discovered that the perception of distributive justice regarding reward systems not only presents positive consequences, highlighting, among others, organizational commitment, but also negative consequences, namely counterproductive work behaviors.

**Keywords:** perception of distributive justice, job attitudes, employee attitudes, worker attitudes, pay system, system of rewards, compensation

**Número de palavras:** 11766



# Índice

Introdução .....	14
Contexto Teórico .....	17
1. A Justiça Organizacional e Suas Dimensões .....	17
2. O Conceito de Justiça Distributiva .....	18
3. O Sistema de Recompensas .....	19
4. Tipologia das Recompensas .....	21
5. O Impacto do Sistema de Recompensas nas Percepções de Justiça Distributiva.....	22
Metodologia.....	25
1. Definição dos Critérios de Inclusão e Exclusão.....	27
2. Pesquisa e Seleção dos Artigos .....	28
3. Análise de Conteúdo .....	30
Apresentação e Discussão dos Resultados.....	34
1. Antecedentes de Justiça Distributiva no Sistema de Recompensas .....	40
2. Atitudes face ao Trabalho.....	43
3. Comportamentos no Trabalho.....	55
4. Ambiente Organizacional.....	62
5. Saúde Mental.....	62
Conclusão .....	64
Implicações Práticas.....	64
Bibliografia.....	70
Apêndices.....	91



# Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Processo de seleção de estudos tendo como base o diagrama PRISMA	
.....	29



# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Número de combinações executadas na pesquisa.....	27
<b>Tabela 2:</b> Número de artigos encontrados na pesquisa .....	28
<b>Tabela 3:</b> Identificação dos temas e dos subtemas dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa.....	31
<b>Tabela 4:</b> Processo de categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação de excertos exemplificativos .....	35

# Siglas Utilizadas

CCO – Comportamento de Cidadania Organizacional

CTC – Comportamento de Trabalho Contraproducentes

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

# Introdução

Cada vez mais, vivemos num mundo globalizado e competitivo em que o papel das pessoas é fundamental para o alcance dos objetivos e de melhores resultados para as organizações. Para isso, estas necessitam de apreender novas configurações organizacionais, para se adaptarem às novas exigências (Rola et al., 2015). Ultimamente, a importância do papel da justiça percebida sobre os comportamentos organizacionais e sociais dos colaboradores tem vindo a ser reconhecida (Caetano & Vala, 1999). O reconhecimento implícito de que a justiça organizacional desempenha um papel imprescindível na relação entre o colaborador e a organização é inferido por Greenberg (1990), quando afirma que a percepção de justiça organizacional constitui um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e para a satisfação pessoal dos colaboradores.

Atualmente, as organizações focam-se mais nos fatores relacionados com a satisfação e motivação dos colaboradores. Nesta perspetiva, a gestão de recompensas é uma das práticas de gestão de recursos humanos (GRH) essencial nas organizações, uma vez que orienta, motiva e remunera o trabalho e a contribuição dos colaboradores para a execução dos objetivos organizacionais. Os sistemas de recompensa funcionam como incentivos para os colaboradores na contribuição do crescimento da organização, proporcionando um maior nível de compromisso para com a mesma (Chiavenato, 1999). Para tal, uma organização deve implementar um sistema de

recompensas, de modo a centralizar as atenções dos colaboradores e satisfazer as necessidades dos mesmos.

Um dos maiores desafios das organizações, passa pela capacidade de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos do mercado, garantindo a sua motivação, envolvimento e satisfação. Trata-se de um dos principais objetivos do sistema de recompensas que para tal, deve ser percebido pelos colaboradores como justo. Portanto, o presente trabalho tem como propósito responder à seguinte questão de investigação:

*“De que forma é que as percepções de justiça distributiva em relação aos sistemas de recompensas impactam o trabalho e as organizações?”*

Este tema é significativamente pertinente para a GRH, sendo um dos principais objetivos da organização, o tratamento justo dos colaboradores. A percepção de (in)justiça nas organizações, pode explicar a relação entre a avaliação que os trabalhadores fazem do sistema de recompensas e os comportamentos e atitudes relevantes (Scarpello e Jones, 1996). Rego (2002), afirma que a presença de justiça provoca maiores níveis de satisfação laboral, de desempenho, de comportamentos de cidadania organizacional (CCO), de confiança nos decisores e nos seus colegas, de aceitação e contribuição para a mudança organizacional, e ainda, menores níveis de intenção de *turnover*, stress e absentismo.

Posto isto, o presente trabalho está dividido em quatro secções. Inicialmente, é apresentado o contexto teórico, que, explicita os principais conceitos e o contexto em que a problemática se desenvolve, e a partir do qual se formulou a questão de investigação. Posteriormente, é apresentada e caracterizada a metodologia utilizada na realização do presente estudo, a meta-análise qualitativa. Na terceira secção, são apresentados e discutidos os resultados do escrutínio dos artigos que estão incluídos na meta-análise

qualitativa. Por último, são expostas as conclusões com relevância no estudo e suas implicações para a GRH

# Contexto Teórico

## 1. A Justiça Organizacional e Suas Dimensões

Nos últimos tempos, a psicologia organizacional tem-se dedicado ao estudo da justiça organizacional, demonstrando que esta é um aspeto relevante que antecede vários comportamentos, atitudes e afetos manifestados nas organizações. Segundo Assmar et al. (2005), justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, focalizada nas perceções de justiça presentes nas relações entre os trabalhadores e as suas organizações. Noutra perspetiva, Cropanzano et al. (2007) definem justiça organizacional como uma avaliação pessoal sobre a postura ética e moral da conduta de gestão. Esta corrente defende a ideia de que produzir justiça pressupõe que a chefia assuma a perspetiva de um trabalhador, ou seja, é necessário entender que tipos de situações integram o sentimento subjetivo de justiça organizacional. Este conceito pode ter duas perspetivas distintas: a negativa e a positiva. A visão negativa refere-se à inexistência de justiça e poderá causar problemas às organizações. Cohen-Charash e Spector (2001); Colquitt et al. (2001); Viswesvaran e Ones (2002), afirmam que existem fortes evidências de que a injustiça pode provocar retaliação, diminuir o desempenho e prejudicar a perceção de justiça. Na perspetiva positiva, a justiça pode fazer mais do que prevenir esses resultados negativos, funcionando como uma atenuante dos mesmos, permitindo assim que os colaboradores mantenham o respeito e a confiança pela organização, mesmo quando outras situações não correspondem às suas expectativas (Brockner & Wiesenfeld, 1996).

Um dos temas mais dominantes no estudo do conceito de justiça organizacional diz respeito à sua dimensionalidade. A grande parte dos autores defende a visão tripartida de justiça organizacional, integrada pelas dimensões de justiça distributiva, procedimental e interacional. Inicialmente, a literatura sobre justiça nas organizações preconizava unicamente duas dimensões: a distributiva – desenvolvida e aprofundada por Adams (1965) e a processual ou procedimental – criada e introduzida por Thibaut e Walker (1975). Ainda nos anos 70, foram realizados estudos que identificaram uma terceira dimensão deste construto – a justiça interacional, surgindo assim, o modelo tridimensional. Embora o estudo de Bies e Moag (1986) seja considerado a ferramenta chave para a teorização e revelação desta terceira dimensão, esta foi estudada em simultâneo por Colquitt et al. (2001) e Greenberg (1993), que propuseram que a justiça interacional se subdividisse em duas dimensões: justiça interpessoal e justiça informacional. Enquanto a primeira é entendida pela qualidade do tratamento nas relações entre as chefias e os subordinados, a segunda refere-se à maneira como os colaboradores percebem o modo como recebem as informações nas organizações (Colquitt et al., 2001).

## 2. O Conceito de Justiça Distributiva

Como o presente trabalho tem como objetivo principal analisar quais as consequências do sistema de recompensas na percepção de justiça distributiva, esta dimensão será alvo de um maior destaque e aprofundamento teórico nesta secção. Siqueira et al. (2008) afirmam que a justiça distributiva pode ser definida como “a distribuição de bens escassos”. De facto, o conceito de justiça distributiva realça a percepção de justiça dos resultados alcançados, isto é, a distribuição pelos colaboradores de recursos positivos ou negativos, entendidos como bens, serviços, recompensas, promoções, salários e sanções disciplinares

(Assmar et al., 2005). A Teoria da Equidade (Adams, 1965) poderá ser considerada a teoria primordial da justiça distributiva, baseando-se na proporcionalidade entre os resultados (*outcomes*) – classificações de desempenho, promoções, aumentos salariais, atribuição de prémios, programas de formação - e o esforço que é necessário para alcançá-los (*inputs*) – formação, inteligência, aptidões e competências, experiência e o esforço propriamente dito na realização das tarefas. Assim, se um trabalhador perceber que o seu rácio entre *inputs* e *outcomes* é semelhante ao dos pares, existirá a percepção de justiça, igualdade e a existência de sentimentos positivos face ao trabalho e às funções desempenhadas. Consequentemente, aumentará a satisfação no trabalho e, a sua intenção de permanecer na organização. (Colquitt *et al.*, 2001; Souto & Rego, 2003; Langevin & Mendoza, 2013).

### 3. O Sistema de Recompensas

A definição do conceito de sistema de recompensas tem vindo a ser remodelada ao longo dos anos. Numa fase inicial, para Bowker (1999), o sistema de recompensas tinha como objetivo remunerar os colaboradores de forma equitativa. Mais tarde, nos anos 80, a definição do conceito evoluiu para a recompensa dos colaboradores através do seu desempenho. Já na década de 90, vários autores referiram que o sistema de recompensas visa incitar os colaboradores comportamentos concordantes com os valores e objetivos da organização. Atualmente, a conceção de um sistema de recompensas, é um desafio cada vez maior para a GRH, sendo que as recompensas não devem ser geridas de forma isolada, mas integradas e alinhadas com a estratégia e objetivos da empresa. Desta forma, o sistema de recompensas é definido como o conjunto de ferramentas coerentes e alinhadas com a estratégia da organização, de natureza material e imaterial, que são contrapartida da contribuição prestada

pelo colaborador para os resultados previstos pela organização, através do seu desempenho (Câmara, 2006). A transparência do sistema implementado pela organização é crucial para que este reflita equidade. Não basta que o mesmo seja tecnicamente dotado com as ferramentas mais adequadas e trate com objetividade os colaboradores.

A literatura sugere que os sistemas de recompensas têm influência na percepção dos colaboradores em vários aspectos. As recompensas podem contribuir para modelar a percepção dos colaboradores em relação à sua experiência no trabalho (Locke, 1976), assim como influenciar a motivação individual, o envolvimento, a satisfação, a produtividade, e a retenção dos mesmos (Bamberger & Levi, 2009; Howard & Dougherty, 2004).

Um sistema de recompensas deverá ter em consideração certos objetivos. Câmara (2016) e Sousa et al. (2006) definem como um dos objetivos de um sistema de recompensas, a atração e a retenção dos melhores talentos. Acredita-se que os indivíduos são o ativo mais importante numa organização. Assim sendo, um sistema de recompensas que reconheça e valorize as competências e a contribuição dos melhores colaboradores contribui conseqüentemente, para uma maior motivação e compromisso face à organização (Chiavenato, 2011). O aumento da motivação e da produtividade dos colaboradores é outro objetivo de um sistema de recompensas (Sousa et al., 2006). Um colaborador sente-se mais motivado se for recompensado de uma forma considerada justa e equitativa, podendo assim aumentar a sua produtividade. O alinhamento entre a cultura organizacional e a gestão de recompensas é outro objetivo dos sistemas de recompensas. Um sistema de recompensas bem definido e aplicado, premeia cada colaborador justa e equitativamente, de forma, a garantir uma cultura de equidade no que diz respeito à tomada de decisões salariais (Câmara, 2011).

## 4. Tipologia das Recompensas

Acredita-se que o comportamento humano pode ser influenciado por estímulos, isto é, por fatores intrínsecos ou extrínsecos que determinam o seu resultado. Existe um propósito para qualquer atitude e esta pode ser orientada por objetivos, necessidades, impulsos ou desejos que atendem na designação dos motivos do comportamento (Chiavenato, 2011).

Segundo Herzberg (1966), as recompensas podem ser categorizadas como intrínsecas ou extrínsecas. As primeiras referem-se às características do trabalho em si, nomeadamente às responsabilidades atribuídas, às funções desempenhadas, às oportunidades de crescimento profissional e pessoal, ao reconhecimento, à segurança no emprego, à qualidade de vida no trabalho e à satisfação com o ambiente de trabalho. É então, uma vertente de recompensas de carácter imaterial e intangível, permitindo uma maior proximidade entre o indivíduo e a organização (Jessen, 2010; Kalleberg, 1977). Neste caso, esta variável de recompensas é moderada pelo próprio colaborador, como por exemplo, no orgulho na execução das suas funções e no sentimento de realização. Relativamente às recompensas extrínsecas, Herzberg (1987) afirma que estas são de carácter material e, dizem respeito às características do trabalho externas às próprias tarefas ou funções. Estas podem refletir-se através de salários, incentivos, benefícios, símbolos de estatuto (Câmara, 2006), segurança no emprego e adequação de recursos (Kalleberg, 1977). Contudo, neste trabalho só serão descritas as duas primeiras dada a sua pertinência para o tema em questão. O salário é a recompensa provavelmente mais valorizada pelo colaborador, e designa-se pelo montante em dinheiro ou em espécie, que o colaborador recebe de forma regular e periódica, decorrente do seu trabalho (Câmara, 2006). É possível considerar uma componente fixa, que corresponde ao salário base e aos subsídios de carácter regular e periódico generalizados (p.e

alimentação) e específicos (p.e turnos, prevenção, risco) e uma componente variável, que se designa por incentivos. Os incentivos são, talvez, as recompensas mais atribuídas nas organizações e dizem respeito às componentes variáveis do salário que visam recompensar os colaboradores que apresentem um nível de desempenho elevado, para os motivar (Rocha, 1997). São exemplos de incentivos monetários de curto prazo os bónus e as comissões, e de incentivos não monetários de curto prazo, as viagens.

## 5. O Impacto do Sistema de Recompensas nas Perceções de Justiça Distributiva

A literatura que estuda o tema das recompensas organizacionais não se cinge apenas ao valor que uma organização paga aos seus colaboradores, mas também ao próprio sistema de recompensas. A perceção do colaborador sobre a estrutura salarial, impacta as suas atitudes e comportamentos no trabalho (Levy & Willians, 2004).

Os sistemas de recompensas não só incentivam os funcionários a cooperar para o crescimento da organização, mas também proporcionam um maior nível de compromisso e envolvimento com a organização (Chiavenato, 1999). Com isto, surge outro conceito crucial para este estudo: a motivação. A motivação no trabalho pode ser categorizada em duas categorias: intrínseca e extrínseca (Ryan e Deci, 2000). A motivação intrínseca é composta por sentimentos de realização, desafio, entusiasmo e satisfação pessoal, que um indivíduo pode absorver tanto dos processos como dos seus resultados. Por outro lado, a motivação extrínseca, defende que o indivíduo é movido por influências externas, tais como: a sua organização, o próprio trabalho, o ambiente, a influência dos colegas, as normas sociais, a expectativa de recompensas, as necessidades financeiras e familiares. Tziner et al. (2019),

afirmam que a motivação extrínseca pode ter mais impacto que a intrínseca e, até mesmo enfraquecê-la por completo. Esta noção baseia-se no facto de que os incentivos extrínsecos (por exemplo, salário, estatuto e recompensas) são muitas vezes instrumentais na satisfação das necessidades do colaborador (Adams, 1965; Hackman e Lawler, 1971). No entanto, um indivíduo intrinsecamente motivado pode sentir que as suas necessidades prioritárias são satisfeitas (Deci e Ryan, 2012), e, portanto, são desencadeados efeitos positivos no colaborador, aumentando assim o impacto de um ambiente de trabalho pró-social nos resultados laborais (Grant, 2008). Além disso, o ambiente de trabalho tem a capacidade de satisfazer ou de não responder às necessidades dos colaboradores (p.e, ambiente injusto ou frustrante) (Oren et al., 2013). Nestes casos, o trabalho pode tornar-se desinteressante (Cropanzano e Rupp, 2003) e um colaborador intrinsecamente desmotivado pode reagir de forma desafiadora e/ou contraproducente, e vice-versa (Ryan e Deci, 2017; Vansteenkiste et al., 2020). Um estudo de Adams (1965) revela que os indivíduos que são super-recompensados, relativamente às tarefas realizadas, estão dispostos a contribuir mais nas suas funções – maior compromisso, foco nos resultados e motivados para aumentar investimentos – maior desempenho, e comprometidos na ajuda aos colegas quando necessário – maiores níveis de CCO. O CCO é influenciado pela perceção de justiça dentro de uma organização (Cunha et al., 2007). Os indivíduos que tenham mais perceções positivas, tendem a adotar mais CCO. Isto porque, alcançam melhores índices de confiança, criam uma relação de troca social com a organização e pretendem comportar-se reciprocamente face a quem os beneficia. O conceito de troca social, definido por Cropanzano e Mitchell (2005, p. 876), é: “um processo que começa quando pelo menos um indivíduo faz um 'movimento' e o outro retribui”. Assim, os colaboradores estarão mais predispostos a retribuir através das suas atitudes e comportamentos face à organização se percecionarem justiça

(Blau, 1964). Por um lado, a percepção de justiça distributiva é associada ao aumento das intenções de permanência na organização (Cohen-Charash e Spector, 2001; Rupp et al., 2014) e retenção (Beugré, 1998). Por outro, às intenções de *turnover*, cinismo, reclamação (Colella, 2001) e *burnout* (Moliner et al., 2005).

# Metodologia

O presente trabalho consiste numa meta-análise qualitativa com o objetivo de responder à questão de investigação “De que forma é que as perceções de justiça distributiva em relação aos sistemas de recompensas impactam o trabalho e as organizações?”. Este método de investigação foi utilizado, no sentido de promover o esclarecimento de possíveis incongruências ou controvérsias presentes na literatura, procurando eventuais lacunas de forma a propor novas abordagens ou até mesmo introduzir novas problemáticas a serem investigadas.

Numa primeira análise realizada apenas aos títulos e resumos dos artigos, foram mencionadas várias consequências como o desempenho, compromisso e satisfação, tendo-se tornado relevante compreender a interação entre as recompensas aplicadas nas organizações e a perceção de justiça distributiva por parte dos colaboradores e a ampliação destas consequências. Assim, destacou-se a pertinência de realizar uma meta-análise qualitativa que sintetizasse e contextualizasse de forma sistemática as consequências acima referidas.

Para a realização deste método, é necessária a recolha de todos os artigos que contenham uma investigação publicada, integrada em critérios de elegibilidade pré-estabelecidos com o propósito de responder à questão de investigação definida, possibilitando uma análise profunda e uma interpretação neutra dos dados recolhidos através da literatura publicada (Bicudo, 2014).

Trata-se de um método que utiliza um protocolo de investigação cujo objetivo é reduzir o viés e elaborar conclusões fidedignas (Donato e Donato, 2019).

O valor do seu conteúdo resultará da qualidade dos estudos primários realizados que se encontram na sua base. Ou seja, por ser realizado a partir de estudos já produzidos, trata-se de um estudo secundário. A utilização deste método é altamente benéfica, visto que realiza o balanço de todo o conhecimento produzido até aos dias de hoje, confirma uma hipótese específica, verifica lacunas na literatura existente, investiga temas por explorar e até ajuda a formular novas questões de investigação, sendo que, no caso do presente trabalho, trata-se de uma sistematização da literatura recente sobre consequências do sistema de recompensas na percepção de justiça distributiva dos colaboradores.

Os procedimentos seguidos neste método de investigação seguem um protocolo rigoroso cumprido e cuidadosamente documentado em todas as suas etapas. Primeiramente, elaborou-se uma questão de investigação. Para fundamentar a elaboração da mesma, realizou-se uma pesquisa exploratória sobre o tema das “recompensas” que possibilitou entender a relevância deste conceito nas organizações e, por sua vez, as suas implicações na percepção de justiça distributiva dos colaboradores. Seguidamente, determinaram-se, com base na pesquisa exploratória, palavras ou expressões chave e as bases de dados a utilizar. Posteriormente, foram definidos os critérios de inclusão e de exclusão para determinar a constituição da amostra. Os artigos devem ser selecionados através de critérios de inclusão e exclusão pré-determinados, que permitam uma triagem clara e direta (através de uma resposta afirmativa ou negativa) da sua pertinência, por exemplo, o seu idioma (Pereira e Bachion, 2006).

De seguida, selecionaram-se os artigos da amostra com base na aplicação do protocolo de constituição da amostra. Este procedimento foi realizado através do diagrama PRISMA. A etapa seguinte foi a realização da análise de conteúdo

dos artigos da amostra, resultando na apresentação e discussão do presente trabalho.

Para realização da pesquisa de artigos mencionada na segunda etapa, foram utilizadas duas bases de dados: a EBSCO e a *Web of Science*, visto que são as que estão disponíveis online pela Universidade Católica Portuguesa. Pretendeu-se, ainda, com o recurso a duas bases de dados e à conjugação de palavras-chave, obter uma maior variedade de artigos. De maneira a restringir a pesquisa, foram realizadas diversas combinações de palavras-chave (apresentadas na Tabela 1).

**Tabela 1:** *Número de combinações executadas na pesquisa*

---

**Termo de Pesquisa:** (*“Perception of Distributive Justice”*) AND (*“Pay System”* OR *“System of Rewards”* OR *“Compensation”*) AND (*“Job Attitudes”* OR *“Employee Attitudes”* OR *“Worker Attitudes”*)

---

**Termo de Pesquisa:** (*“Perception of Distributive Justice”*) AND (*“Pay System”* OR *“System of Rewards”* OR *“Compensation”*)

---

**Termo de Pesquisa:** (*“Job Attitudes”* OR *“Employee Attitudes”* OR *“Worker Attitudes”*) AND (*“Pay System”* OR *“System of Rewards”* OR *“Compensation”*)

---

## 1. Definição dos Critérios de Inclusão e Exclusão

De modo a selecionar os artigos relevantes relativos à questão de investigação definida, tornou-se imprescindível estabelecer critérios de inclusão e de exclusão. Esta definição permite selecionar os artigos que serão incluídos e excluídos no presente trabalho. Através destes critérios, serão selecionados os artigos para a meta-análise, cujos procedimentos estão sintetizados no diagrama PRISMA. Relativamente aos critérios de inclusão, o primeiro incide sobre a data de publicação. Nesta investigação, o objetivo é incluir apenas artigos entre o ano de 2019 e 2023, de modo a entender aquilo que a literatura

tem vindo a investigar mais recentemente em relação ao tema em análise. O segundo critério a considerar é o idioma, sendo que foram incluídos apenas artigos escritos em português ou inglês. Por último, de maneira a garantir a qualidade do presente estudo, foram considerados exclusivamente estudos publicados em jornais e revistas científicas, revistos por pares (*peer review*). Foram assim, excluídos os artigos designados por “*grey literature*”, essencialmente relatórios de estágio, dissertações de mestrado e teses de doutoramento. Outro artigo de exclusão definido, foi a relevância do tema do artigo, assim, foram excluídos os artigos que não abordem o tema a estudar.

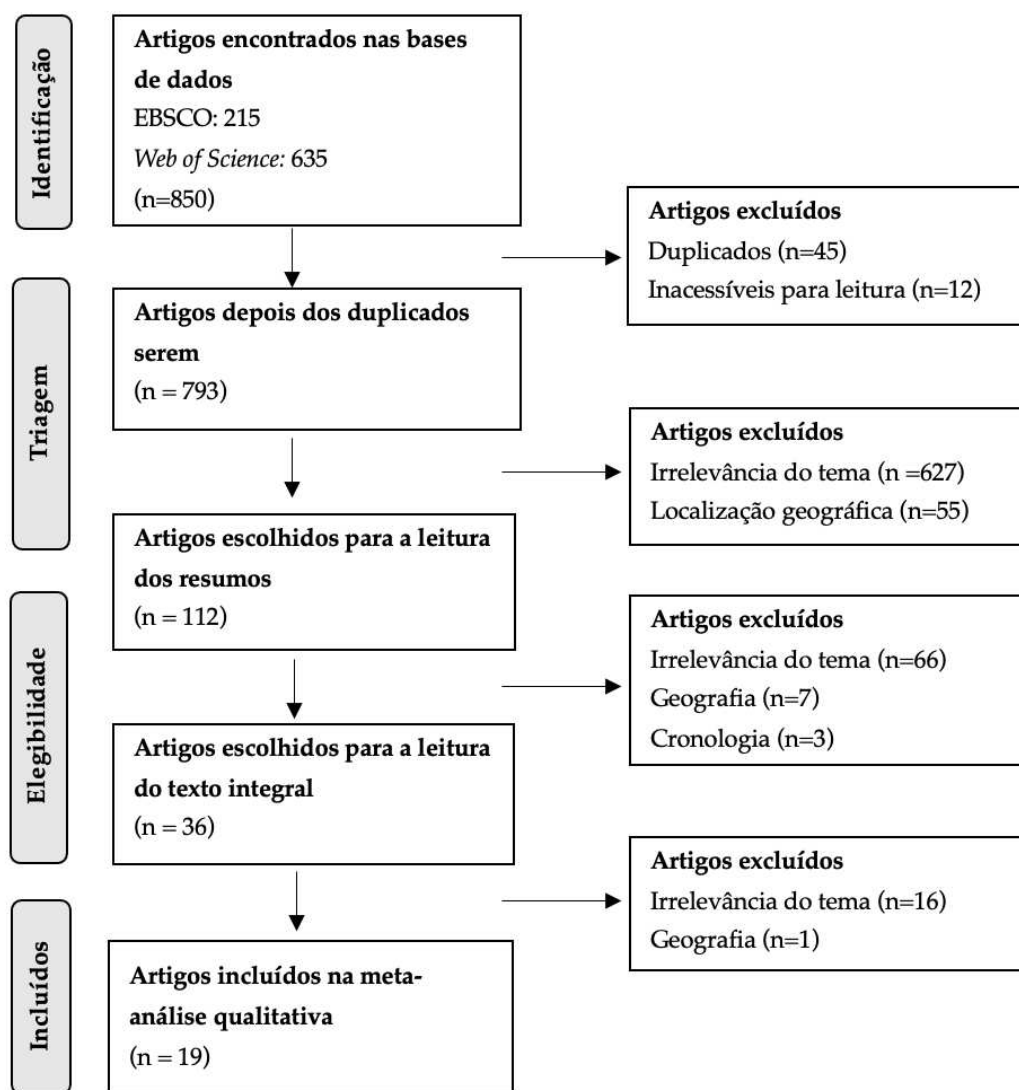
## 2. Pesquisa e Seleção dos Artigos

Foi realizada uma pesquisa no dia 2 de agosto de 2023, nas bases de dados EBSCO e *Web of Science*, considerando as palavras e expressões-chave estabelecidas e, incluindo todos os critérios de inclusão e exclusão. Através desta pesquisa, foi possível obter um total de 850 artigos, como se pode verificar na Tabela 1.

**Tabela 2:** Número de artigos encontrados na pesquisa

Pesquisa (Realizada a 2 de agosto de 2023)	Bases de dados	
	EBSCO	Web of Science
<b>Termo de Pesquisa:</b> (“Perception of Distributive Justice”) AND (“Pay System” OR “System of Rewards” OR “Compensation”) AND (“Job Attitudes” OR “Employee Attitudes” OR “Worker Attitudes”)	n= 2	n= 4
<b>Termo de Pesquisa:</b> (“Perception of Distributive Justice”) AND (“Pay System” OR “System of Rewards” OR “Compensation”)	n= 5	n= 12
<b>Termo de Pesquisa:</b> (“Job Attitudes” OR “Employee Attitudes” OR “Worker Attitudes”) AND (“Pay System” OR “System of Rewards” OR “Compensation”)	n= 208	n = 619
<b>Total de Artigos</b>	n= 215	n= 635
	N= 850	

Posteriormente, os 850 artigos que foram obtidos através das bases de dados EBSCO e *Web of Science*, foram analisados e filtrados até se obter a amostra final da meta-análise qualitativa. É um processo que envolve diversas etapas que se encontram esquematizadas na Figura 1.



**Nota.** Adaptação do Diagrama PRISMA. Disponível em <https://prismastatement.org//documents/PRISMA%202009%20flow%20diagram.pdf>

O Diagrama PRISMA, sintetiza todo o procedimento relativo à pesquisa da literatura até ao momento em que se obtém a amostra da meta-análise

qualitativa. Como se verifica na Figura 1, a pesquisa foi sendo realizada minuciosamente através da aplicação dos critérios de investigação definidos respeitantes à data de publicação, ao idioma, à tipologia do estudo e, por último, à geografia. Posto isto, a amostra final da meta-análise qualitativa conta com 19 artigos.

### 3. Análise de Conteúdo

Tendo a amostra definida, torna-se imprescindível analisar todos os artigos que a constituem. Para isso, foi elaborada uma análise de conteúdo, que consiste numa técnica que visa realizar inferências replicáveis e válidas, de artigos ao contexto em análise (Krippendorff, 2018). De acordo com Bardin (1977, p.95), esta técnica tem três fases: 1) a pré-análise: diz respeito à organização e sistematização das ideias; 2) a exploração do material: que consiste fundamentalmente em definir as diferentes categorias, que correspondem aos temas e subtemas de cada um dos artigos; 3) o tratamento dos resultados obtidos e interpretação: fase em que os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos, de forma a ser possível responder à questão de investigação definida: (“De que forma é que as perceções de justiça distributiva em relação aos sistemas de recompensas impactam o trabalho e as organizações?”). Com base no processo anteriormente descrito, a Tabela 3 apresenta a síntese dos cinco temas principais desta investigação, e a sua divisão em subtemas, tal como os artigos que estão incluídos na amostra da meta-análise qualitativa.

**Tabela 3: Identificação dos temas e dos subtemas dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa**

Temas	Subtemas	Artigos
<b>Antecedentes de Justiça Distributiva no Sistema de Recompensas</b>	Salários	"Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice" (Farid et al., 2019)
		"Idiosyncratic Deals from a Distributive Justice Perspective: Examining Co-workers' Voice Behavior" (Marescaux et al., 2019)
		"Enhancing Employees' Work Performance through Organizational Justice in the Context of Financial Crisis. A Study of the Greek Public Sector" (Mylona & Mihail, 2019)
		"Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers" (Mengstie, 2020)
		"Employees' perceptions of the role of financial reward in professional performance." (Papaioannou & Serdaris, 2022)
		"Unpacking the effect of autonomous motivation on workplace performance: Engagement and distributive justice matter!" (Roussillon Soyer et al., 2022)
		"The effect of intra-workplace pay inequality on employee trust in managers: Assessing a multilevel moderated mediation effect model" (Schulz et al., 2022)
		"Just What I See? Implications of Congruence Between Supervisors' and Employees' Perceptions of Pay Justice for Employees' Work-Related Attitudes and Behaviors" (Malmrud et al., 2020)
		"Contingencies in the effects of job-based pay dispersion on employee attitudes" (Tenhiälä et al., 2023)
		"The Effect of Perceived Pay Equity on Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of Organizational Cynicism" (Eren & Demir, 2023)
	Tipologia do Contrato de Trabalho	"Job Insecurity and Performance: The Mediating Role of Organizational Justice in terms of Type of Contract" (Sora et al., 2021)
	Incentivos	"Deviant Behavior in a Moderated-Mediation Framework of Incentives, Organizational Justice Perception, and Reward Expectancy" (Shoab & Baruch, 2019)
<b>Atitudes face ao Trabalho</b>	Satisfação salarial	"Idiosyncratic Deals from a Distributive Justice Perspective: Examining Co-workers' Voice Behavior" (Marescaux et al., 2019)
		"Enhancing Employees' Work Performance through Organizational Justice in the Context of Financial Crisis. A Study of the Greek Public Sector" (Mylona & Mihail, 2019)
	Satisfação laboral	"Just What I See? Implications of Congruence Between Supervisors' and Employees' Perceptions of Pay Justice for Employees' Work-Related Attitudes and Behaviors" (Malmrud et al., 2020)
		"Contingencies in the effects of job-based pay dispersion on employee attitudes" (Tenhiälä et al., 2023)
	Compromisso Organizacional	"The influence of rewards and the organisational environment on employee retention" (Dias et al., 2022)

	"Just What I See? Implications of Congruence Between Supervisors' and Employees' Perceptions of Pay Justice for Employees' Work-Related Attitudes and Behaviors" (Malmrud et al., 2020)
Compromisso Organizacional Afetivo	"Enhancing Employees' Work Performance through Organizational Justice in the Context of Financial Crisis. A Study of the Greek Public Sector" (Mylona & Mihail, 2019)
Envolvimento no Trabalho	"Contingencies in the effects of job-based pay dispersion on employee attitudes" (Tenhiälä et al., 2023)
	"Unpacking the effect of autonomous motivation on workplace performance: Engagement and distributive justice matter!" (Roussillon Soyer et al., 2022)
Confiança	"Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice" (Farid et al., 2019)
	"The effect of intra-workplace pay inequality on employee trust in managers: Assessing a multilevel moderated mediation effect model" (Schulz et al., 2022)
Intenções de Permanecer na Organização	"Just What I See? Implications of Congruence Between Supervisors' and Employees' Perceptions of Pay Justice for Employees' Work-Related Attitudes and Behaviors" (Malmrud et al., 2020)
Intenções de <i>Turnover</i>	"Proactive career orientation and physical mobility preference as predictors of important work attitudes: the moderating role of pay satisfaction" (Redondo et al., 2023)
	"Organizational justice perceptions and turnover intention: a meta-analytic review" (Özkan, 2023)
Motivação	"Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers" (Mengstie, 2020)
	"Motivating and Demotivating Effects of Performance-Related Pay in Swedish Public Sector Organizations" (Larsson et al., 2022)
Cinismo	"Well It's Only Fair: How Perceptions of Manager Discretion in Bonus Allocation Affect Intrinsic Motivation" (Hewett & Leroy, 2019)
	"The Effect of Perceived Pay Equity on Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of Organizational Cynicism" (Eren et al., 2023)
Comportamentos de Cidadania Organizacional	"Job Insecurity and Performance: The Mediating Role of Organizational Justice in terms of Type of Contract" (Sora et al., 2021)
	"Work motivation in three-way interaction with organizational justice across four different managerial positions" (Giamos et al., 2023)
Comportamentos de trabalho contraproducentes	"Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice" (Farid et al., 2019)
	"Employees' Perceptions of Justice and Workplace Deviance: A Moderated Mediation Model of Ethical Work Climate and Task Type" (Öztürk & Poyraz, 2021)

**Comportamentos no Trabalho**

		"The Effect of Perceived Pay Equity on Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of Organizational Cynicism" (Eren et al., 2023)
		"Work motivation in three-way interaction with organizational justice across four different managerial positions" (Giamos et al., 2023)
		"Deviant Behavior in a Moderated-Mediation Framework of Incentives, Organizational Justice Perception, and Reward Expectancy" (Shoib & Baruch, 2019)
	Desempenho	"Employees' perceptions of the role of financial reward in professional performance." (Papaioannou & Serdaris, 2022)
		"Just What I See? Implications of Congruence Between Supervisors' and Employees' Perceptions of Pay Justice for Employees' Work-Related Attitudes and Behaviors" (Malmrud et al., 2020)
		"Job Insecurity and Performance: The Mediating Role of Organizational Justice in terms of Type of Contract" (Sora et al., 2021)
	Reclamação	"Idiosyncratic Deals from a Distributive Justice Perspective: Examining Co-workers' Voice Behavior" (Marescaux et al., 2019)
	Retenção	"The influence of rewards and the organisational environment on employee retention" (Dias et al., 2022)
<b>Ambiente Organizacional</b>	Ambiente Interno Organizacional	"The influence of rewards and the organisational environment on employee retention" (Dias et al., 2022)
<b>Saúde Mental</b>	<i>Burnout</i>	"Work motivation in three-way interaction with organizational justice across four different managerial positions" (Giamos et al., 2023)

Como se pode observar na Tabela 3, foram definidos 5 temas, nomeadamente:

1. *"Antecedentes de Justiça Distributiva no Sistema de Recompensas"*: inclui três subtemas, dos quais se realça "salários" com 8 artigos;
2. *"Atitudes face ao trabalho"*: inclui nove subtemas, dos quais se destaca o "Compromisso Organizacional", com o maior número de artigos associados;
3. *"Comportamentos no trabalho"*: incluem seis subtemas, dos quais se destaca o "Comportamentos de Trabalho Contraproducentes", tendo associados 4 artigos;
4. *"Ambiente Organizacional"*: inclui um subtema – "Ambiente Interno Organizacional" e um artigo;
5. *"Saúde Mental"*: inclui apenas um subtema e artigo – "Burnout".

# Apresentação e Discussão dos Resultados

De modo a responder à questão de investigação “De que forma é que as percepções de justiça distributiva em relação aos sistemas de recompensas impactam o trabalho e as organizações?” procedeu-se à análise de conteúdo dos 19 artigos anteriormente identificados. Através da análise, observou-se que a percepção de justiça distributiva relativamente às recompensas organizacionais têm um impacto significativo nos colaboradores e nas organizações, essencialmente em temas como as atitudes e comportamentos no trabalho, ambiente organizacional e saúde mental. No entanto, na literatura analisada, existem alguns resultados divergentes sobre esses impactos. Assim sendo, a Tabela 3 sintetiza o processo de categorização correspondente à análise de conteúdo dos artigos incluídos na amostra, de forma, a apresentar os excertos exemplificativos com maior relevância. De notar, que a Tabela 4 é apenas um resumo da tabela apresentada no Apêndice 1.

**Tabela 4:** Processo de categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação de excertos exemplificativos

Temas	Subtemas	Definições	Excertos Exemplificativos
	Salários	É provavelmente a recompensa mais valorizada pelo colaborador, e designa-se pelo montante em dinheiro ou espécie, que o colaborador recebe de forma regular e periódica, decorrente do seu desempenho. Contudo, só é considerado como recompensa quando o seu valor se altera em concordância com os padrões de desempenho: salário variável (Camara, 2006).	"On the other hand, distributive justice has its roots in equity theory (Adams, 1965) where an employee reacts to the fairness of rewards controlled by an external actor. It is characterized by the fact that an individual often compares the ratio between his remuneration and performance contribution with the remuneration and performance contribution ratios of internal pay referents in order to judge the fairness of received pay." (Roussillon Soyer, 2022, p.139)
	Tipologia do Contrato de Trabalho	De acordo com a teoria da segmentação (Amuedo-Dorantes, 2000), os trabalhadores temporários geralmente refletem um mercado secundário e, portanto, muitas vezes têm piores condições de trabalho, com salários mais baixos, menos oportunidades de crescimento e maior insegurança no emprego do que os trabalhadores permanentes, que representam o segmento primário.	"(...)More specifically, distributive justice mediated the job insecurity-OCB-I link (permanent, Sobel's $z=2.20$ , $p<.01$ ; temporary, Sobel's $z=2.56$ , $p<.05$ ) and the job insecurity-self-rated performance relationship in the permanent sample (Sobel's $z=4.40$ , $p<.01$ )." (Sora et al., 2021, p.90)
<b>Antecedentes de Justiça Distributiva no Sistema de Recompensas</b>	Incentivos	Os incentivos são, talvez, as recompensas mais atribuídas nas organizações e dizem respeito às componentes variáveis do salário que visam recompensar os colaboradores que apresentem um nível de desempenho elevado, com o fim de os motivar (Rocha, 1997). São exemplos de incentivos monetários de curto prazo os bônus e as comissões e de incentivos não monetários de curto prazo, as viagens.	"The perception of the organizational justice system can play a moderating role between affection for incentives and reward expectancy as faculty members who have a higher liking for incentives will have a higher expectancy of rewards via willingness to exert considerable effort on tasks that are incentivized. If the organizational justice perception is high, faculty members who have a higher liking for incentives will have higher reward expectancy because they will be sure that their efforts will fetch them the incentives they desire. Similarly, if the organizational justice perception is low, the faculty member will have lower reward expectancy because they will be sure that their efforts will not be rewarded commensurate with their efforts" (Shoab & Baruch, 2019, p.622)
<b>Atitudes face ao Trabalho</b>	Satisfação salarial	A satisfação salarial trata-se do equilíbrio entre o salário e o trabalho do indivíduo, a sua capacidade profissional, o seu custo de vida e os esforços realizados na execução do trabalho (Siqueira, 2008).	"Furthermore, Table 1 indicates that distributive justice is significantly and positively correlated with pay satisfaction (...) Model 1 suggests that both distributive and procedural justice have a direct effect on pay satisfaction ( $\beta = 0.30$ , $p \leq 0.001$ ; $\beta = 0.41$ , $p \leq 0.001$ , respectively)" (Mylona et al., 2019, p.514)

Satisfação laboral	<p>A satisfação laboral representa uma combinação de sentimentos positivos ou negativos que os colaboradores têm relativamente ao seu trabalho. Este conceito é definido por Locke (1969), como a visão que o colaborador tem relativamente ao seu ambiente de trabalho, ou até mesmo, a forma como este proporciona o atingimento das suas metas e objetivos - sempre aliado ao bem-estar. A satisfação no trabalho define até que ponto as expectativas são e correspondem às recompensas reais.</p>	<p>"The employees' ratings of perceived justice in regard to pay setting were positively associated with all four dependent variables"; "In total, the predictors explained significant proportions of the variances in job satisfaction (14%) (...). According to the unstandardized (B) and standardized (<math>\beta</math>) regression coefficients, employees' perceived pay justice was positively associated with all of the outcomes, thus supporting Hypothesis 1." (Malmrud et al., 2020, p.7)</p>
Compromisso Organizacional	<p>O compromisso organizacional pode ser definido como "a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização específica" (Mowday et al., 1979, p. 226); Segundo Mathieu &amp; Zajac (1990); Meyer et al., 2002) é uma variável importante que pode influenciar o grau de lealdade dos funcionários para com as organizações onde estão inseridos e, como consequência, pode determinar se os funcionários se comportam de maneira positiva ou negativa.</p>	<p>"(...) In Hypothesis 1, we predicted that perceptions of pay basis illegitimacy moderates the negative relation between job-based pay dispersion and employee attitudes such that the relation is stronger when perceptions of pay basis illegitimacy is high rather than low. In support of this hypothesis, the relations of job-based pay dispersion on organizational commitment were moderated by the perceptions of pay basis illegitimacy (see Table 2, Model 4 and Figure 1)3. High job-based pay dispersion was associated with higher commitment at low (B = 2.91, p &lt; 0.05; CI4 = 0.25, 5.57 at the level of 1.5 SD below the mean) but not high levels of perceptions of pay basis illegitimacy (B = -1.65, p = 0.49; CI = -6.29, 2.99 at the level of 1.5 SD above the mean)." (Tenhiälä et al., 2023, p.8)</p>
Compromisso Organizacional Afetivo	<p>O compromisso organizacional afetivo é interpretado como a conexão emocional, a identificação e o envolvimento de um funcionário com a organização em que trabalha (Meyer 2014).</p>	<p>"Furthermore, Table 1 indicates that distributive justice is significantly and positively correlated with (...) affective commitment and with work effort." (Mylona &amp; Mihail, 2019, p.514)</p>
Envolvimento no Trabalho	<p>O envolvimento no trabalho é definido como um estado de espírito positivo e gratificante relacionado com o trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2006)</p>	<p>"Hypothesis 6 predicts that distributive justice positively mediates the bond between employees' perceptions of CSR and work engagement. The results in Table 6 indicate that employees' perceptions of CSR are positively related to distributive justice (<math>\beta = 0.502</math>, p &lt; 0.0001). In addition, distributive justice has a significant positive relationship with work engagement (<math>\beta = 0.172</math>, p &lt; 0.0001), supporting hypothesis 6." (Farid et al., 2019, p.9)</p>
Confiança	<p>A confiança designa segurança do procedimento ou crença nas situações em que o indivíduo interage e convive (Moisés, 2005). Portanto, num ponto de vista organizacional, é possível considerar que a confiança funciona como um importante mecanismo para a redução do risco comportamental dentro</p>	<p>"The results in Table 6 show that all required steps for a successful mediation are fulfilled. Both the direct association between pay inequality and trust, and the association between pay inequality and fairness are positive and significant. Moreover, after including fairness when regressing trust on pay inequality, the relationship between fairness and trust was statistically significant (<math>\beta = 0.69</math>, p-</p>

	de sistemas sociais. Ou seja, a confiança entre agentes reduz as possibilidades de comportamentos oportunistas e motiva os indivíduos a agirem sem o receio de prejuízos pessoais, oferecendo os seus melhores esforços e ideias para a criação de valor económico (Zanini, 2016).	value < .001) while the effect of pay inequality diminished in size and turned non-significant ( $\beta = 0.151$ , p-value = .093). Including fairness in the model increased the R2 from around 0.2 to 0.65. Hypothesis 3 is thus supported: employees' perception of manager fairness mediates the relationship between pay inequality and employee trust in managers." (Schulz et al., 2022, p.718-719)
Intenções de Permanecer na Organização	A intenção de permanecer é o grau de probabilidade de um colaborador continuar membro de uma organização. Trata-se também de um conceito psicológico social, sendo que diz respeito à percepção de um colaborador de permanecer, e não do comportamento real (Iverson, 1992).	"The employees' ratings of perceived justice in regard to pay setting were positively associated with all four dependent variables (...) In total, the predictors explained significant proportions of the variances in job satisfaction (14%), organizational commitment (14%), and intention to stay (15%)—as well as in job performance, although the proportion of explained variance was low (3%). According to the unstandardized (B) and standardized ( $\beta$ ) regression coefficients, employees' perceived pay justice was positively associated with all of the outcomes, thus supporting Hypothesis 1." (Malmrud et al., 2020, p.7)
Intenções de Turnover	Segundo Park e Shaw (2013), as intenções de <i>turnover</i> , são consideradas o melhor preditor da saída voluntária da organização, levando a um impacto negativo no desempenho organizacional.	"The effect size of the relationship between distributive justice and turnover intention was - 0.396" (Özkan, 2023, p.5)
Motivação	A palavra motivação deriva da palavra latina "movere", que significa "mover". A motivação é definida como o processo que inicia, orienta e mantém comportamentos orientados para objetivos. A motivação é aquilo que nos faz agir, seja para beber um copo com água para diminuir a sede ou ler um livro para adquirir conhecimento. Envolve as forças biológicas, emocionais, sociais e cognitivas que ativam o comportamento (Goyal, 2015).	"(...) An important control variable is the proxy for perceived injustice; that is, Feelings of being treated unfairly. This has a negative correlation with motivation ( $\beta -0.11$ , t -8.542), (...). The correlation of the injustice proxy with demotivation was positive, as expected ( $\beta 0.19$ , t 11.86), (...). The latter was that wage-setting managers experienced slightly higher degrees of motivation ( $\beta 0.04$ , t 3.01) and slightly lower degrees of demotivation ( $\beta -0.04$ , t 3.07) than did regular employees and line managers without wage-setting tasks. Thereby, H2 seem to be supported, as did H4 and H6 in Model 5." (Larsson et al., 2022, p.457)
Cinismo	O cinismo é um termo usado pelos gregos na definição de algumas crenças negativas como apatia, falta de esperança, falta de confiança para com os outros, pessimismo e suspeita (Mousa, 2017: 48; Grama & Todericiu, 2016: 49). Nas organizações, este conceito define-se por cinismo organizacional (Torun & Çetin, 2015: 138).	"Table 4 reports the findings of regression analysis of pay equity and organizational cynicism which indicates the value of R, R-square, B, and the P-value. The value of R2 .237 shows that perceived pay equity accounts for 23.7% of the variance of organizational cynicism. With regard to the value of B, a one unit increase in pay equity results in a decrease by .591 in organizational cynicism. P value is <0.05 which shows that perceived pay equity has significant effect on organizational cynicism, hence H1 was accepted." (Eren et al., 2023, p.226)

	Comportamento de Cidadania Organizacional	<p>Definido como os comportamentos voluntários e benevolentes que os funcionários provocam e que estão fora das suas tarefas contratuais e dos requisitos formais do papel (Organ et al., 2006). Isso inclui ajudar colegas de trabalho ou supervisores no trabalho, ajudar os recém-chegados, envolver-se mais (positivamente) na organização e muito mais (Podsakoff et al., 2009).</p>	<p>"In hypothesis 4, we assume that distributive justice will positively mediate the association between employees' perceptions of CSR and OCB. The results presented in Table 5 show that employees' perceptions of CSR have a significant positive relationship with distributive justice (<math>\beta = 0.502</math>, <math>p &lt; 0.0001</math>), and distributive justice has a positive association with OCB (<math>\beta = 0.221</math>, <math>p &lt; 0.0001</math>), supporting hypothesis 4. (Farid et al., 2019, p.9)</p>
	Comportamentos de trabalho contraproducentes	<p>Sackett (2002) afirmou que os comportamentos de trabalho contraproducentes são "voluntários" (isto é, discricionários) (Bennett e Robinson, 2000; Robinson e Greenberg, 1998; Spector e Fox, 2005) que vão contra aos interesses legítimos das organizações. Estes, podem assumir muitas formas, tais como roubo, fraude, absentismo, agressão física e verbal ou consumo de substâncias (Marcus &amp; Schuler, 2004: 647). Alguns destes são problemas generalizados e dispendiosos enfrentados pelas organizações (Vardi, 2001: 325).</p>	<p>"Table 5 reports the findings of regression analysis of pay equity and CWBs which indicates the value of R, R-square, B, and the P-value. The value of R2 is .154 which shows that perceived pay equity accounts for only 0.8% of the variance of counterproductive work behaviors. P value is .154 which means that perceived pay equity does not have significant effect on counterproductive work behaviors, hence H2 was rejected." (Eren et al., 2023, p.226)</p>
Comportamentos no Trabalho	Desempenho	<p>Borman e Motowidlo (1993) definem o conceito de desempenho como um conceito multidimensional. Distinguindo-o assim entre o desempenho de tarefa e desempenho contextual. O desempenho da tarefa refere-se à proficiência de um indivíduo com a qual ele executa as atividades que contribuem para o "núcleo técnico" da organização. Esta contribuição pode ser direta (por exemplo, no caso dos trabalhadores da produção) ou indireta (por exemplo, no caso dos colaboradores de suporte à gestão). O desempenho contextual refere-se a atividades que não contribuem para o núcleo técnico, mas que apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico no qual os objetivos organizacionais são perseguidos. O desempenho contextual não inclui apenas comportamentos como ajudar colegas de trabalho ou ser um membro confiável da organização, mas também fazer sugestões sobre como melhorar</p>	<p>"The employees' ratings of perceived justice in regard to pay setting were positively associated with all four dependent variables (...) In total, the predictors explained significant proportions of the variances in job satisfaction (14%), organizational commitment (14%), and intention to stay (15%)—as well as in job performance, although the proportion of explained variance was low (3%). According to the unstandardized (B) and standardized (<math>\beta</math>) regression coefficients, employees' perceived pay justice was positively associated with all of the outcomes, thus supporting Hypothesis 1." (Malmrud et al., 2020, p. 7)</p>

		os procedimentos de trabalho (Sonnentag & Frese, 2002).	
	Reclamação	Reclamar é uma resposta orientada para a ação a um estado de insatisfação, e os indivíduos também diferem na sua propensão para responder de forma orientada para a ação (Kowalski, 1996)	"Finally, distributive injustice is positively related to both "requesting compensation" ( $\beta = .11, p < .001$ ) and "complaining" ( $\beta = .67, p < .001$ ), confirming both hypotheses 4a and 4b. Moreover, through a Wald $\chi^2$ test of parameter equalities, we found that distributive injustice has a stronger influence on complaining than it does on requesting compensation ( $\Delta\chi^2 = 373.05, p < .001$ )." (Marescaux et al., 2019, p.19)
	Retenção	A retenção de pessoas é definida como a capacidade da organização em manter o seu capital humano e garante, de certa maneira, o compromisso dos colaboradores (Bonilla, 2013; Yamamoto, 2013). Chiavenato (2009) refere ainda que para a retenção dos colaboradores, a organização deve criar um ambiente agradável, saudável, seguro, com bom relacionamento entre colegas, boa remuneração e benefícios sociais adequados às necessidades de cada indivíduo.	"The direct effects of organisational justice on retention ( $\beta = 0.146, p < 0.05$ ) are significant. As such, the results support H4. Organisational commitment has a clearly positive relationship to retention ( $\beta = 0.449, p < 0.001$ )." (Dias et al., 2022, p.534)
<b>Ambiente Organizacional</b>	Ambiente Interno Organizacional	O ambiente organizacional corresponde ao ambiente interno de uma organização e à atmosfera psicológica e característica. É o ambiente humano no qual as pessoas realizam seu trabalho e pode se referir ao ambiente de um determinado departamento, de uma fábrica ou de toda a empresa. O ambiente organizacional não é palpável ou visualizado, mas é percebido psicologicamente (Chiavenato, 1992).	"There is a direct relationship between the organizational environment and organizational justice, that is, when there is an environment of equality and equity among all employees of a given company, its climate will be positively affected stimulating positive emotions in everyone." (Dias et al., 2022, p.535)
<b>Saúde Mental</b>	<i>Burnout</i>	O burnout é definido pela exaustão física e emocional que se traduz numa resposta prolongada a fatores causadores de stress emocional e interpessoal crônicos no trabalho (Maslach & Leiter, 2016). Um indivíduo com burnout apresenta os seguintes sintomas: 1) exaustão emocional, 2) despersonalização, e 3) inexistência de realização pessoal (Maslach, 1982; Maslach et al., 2001). Segundo Maslach e Leiter (2016), este declínio na qualidade do trabalho e na saúde física e psicológica pode ser dispendioso, tanto para o próprio indivíduo como para todos aqueles que se relacionam com ele.	"In terms of Burnout: as hypothesized, low intrinsic and low extrinsic individuals are indifferent to the contextual factors of the work environment (i.e. organizational justice). On the other hand, when both motivations are high, a fair working climate has a more profound negative effect on Burnout. This is true only for employees and junior/office managers" (Giamos et al., 2023, p.528)

Os excertos que foram selecionados fornecem uma visão global das diferentes perspectivas apresentadas nos artigos incluídos na meta-análise qualitativa. Através da análise destas categorias, foi possível compreender as principais conclusões da literatura mais atual relativamente a este tema. Esta secção baseou-se na visão comparativa da literatura, que possibilitou, sistematizar as diferentes perspectivas relativas às consequências do sistema de recompensas na perceção de justiça distributiva dos colaboradores e também, identificar possíveis soluções que cabem aos profissionais de GRH desenvolver, de forma, a reduzir as consequências negativas na perceção de justiça distributiva (por exemplo, cinismo, intenções de *turnover*, CTC e reclamação).

## 1. Antecedentes de Justiça Distributiva no Sistema de Recompensas

O sistema de recompensas é definido como o conjunto de ferramentas coerentes e alinhadas com a estratégia da organização, de natureza material e imaterial, que são contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador para os resultados previstos pela organização, através do seu desempenho, incluindo salários, incentivos, entre outros (Câmara, 2006).

Nos estudos produzidos por Farid et al. (2019), Marescaux et al. (2019), Mylona & Mihail (2019), Mengstie (2020), Papaioannou & Serdaris (2022), Roussillon Soyer et al. (2020) e Schulz et al. (2022), e de acordo com a teoria da equidade (Adams, 1965), os colaboradores consideram a distribuição de recompensas justa se existir um equilíbrio entre a sua contribuição face à organização e as recompensas recebidas. O estudo de Malmrud et al. (2020), realizado com 566 colaboradores de uma empresa industrial sueca, destaca a importância das organizações apostarem intensamente no desenvolvimento dos seus processos de definição salarial, a fim de aumentar a probabilidade dos

colaboradores percecionarem um nível elevado de justiça salarial. Contribuindo assim, para o alcance dos resultados positivos pretendidos do sistema de pagamento. Também Tenhiälä et al. (2023), num estudo empírico de quatro empresas finlandesas, realizado a 141 unidades de trabalho, preveem que uma situação salarial elevada deverá reforçar a perceção de uma vantagem salarial relativamente a outros, quando a dispersão salarial é elevada.

Consequentemente, os colaboradores com uma posição salarial elevada devem sentir-se tratados justamente (por exemplo, Smith et al., 2012) e sentir, em média, um elevado compromisso organizacional e envolvimento no trabalho (Blader & Tyler, 2009; Colquitt et al., 2013). Uma situação salarial baixa pode reforçar a perceção de uma desvantagem salarial em relação aos outros, provocando reações negativas (por exemplo, baixo compromisso organizacional e envolvimento no trabalho). Contudo, num contexto de elevada dispersão salarial, que reflete e comunica diferenças de estatuto estáveis, os efeitos também podem ser positivos (Zhang et al., 2020). Consistente com estes argumentos, a dispersão salarial deverá fomentar processos de categorização social e diminuir a incerteza relacional dentro de uma unidade de trabalho. As diferenças salariais tendem a ser consideradas legítimas, devendo minimizar a incerteza e a ansiedade sentidas por um colaborador e promover reações de atitude positivas e comportamentos cooperativos entre os colaboradores de uma unidade de trabalho (Zhang et al., 2020).

Sora et al. (2021), num estudo realizado com 1435 colaboradores de 138 empresas de origem espanhola e austríaca, descobriram que a insegurança no trabalho esteve negativamente relacionada com as três dimensões da justiça organizacional – distributiva, processual e interacional nas duas amostras estudadas (contrato temporário e permanente). Posteriormente, constataram uma reação negativa mais forte dos trabalhadores temporários comparativamente com os permanentes, na mediação da justiça distributiva e

na ligação à justiça interacional e desempenho no trabalho. Uma explicação possível está na teoria da troca social. De acordo com esta teoria, a insegurança no emprego pode envolver uma violação das normas de reciprocidade. O emprego é considerado um recurso e a segurança no emprego é considerada uma recompensa pelo investimento dos funcionários (Piccoli & De Witte, 2017). Portanto, a possibilidade de perda do emprego pode ser percebida como um desequilíbrio nesta reciprocidade. Os trabalhadores esperam um certo nível de segurança no emprego dos seus empregadores em troca da sua lealdade. Assim, a insegurança no emprego pode levar a percepções injustas porque viola as normas da troca social (Zhang et al., 2014). Conforme a teoria da segmentação (Amuedo-Dorantes, 2000), os trabalhadores temporários, geralmente, têm piores condições de trabalho, salários mais baixos, menos oportunidades de promoção e maior insegurança no emprego do que os trabalhadores permanentes, que possuem melhores condições laborais. Assim, se os trabalhadores temporários perceberem que não são respeitados e justamente tratados, é expectável que possam ser mais reativos do que os trabalhadores permanentes. A generalidade da amostra, concordou não receber uma recompensa merecida. Eren e Demir (2023) produziram um estudo com 252 trabalhadores de várias empresas privadas da Turquia, que visou examinar a percepção da justiça salarial nos CTC e a mediação do cinismo organizacional nesta variável. Assim, destacam-se quatro dimensões: 1) a equidade interna - comparação entre a relação esforço - rendimento dos colegas; 2) a equidade externa – percepção da remuneração de um colaborador comparativamente à de outros em outras organizações; 3) a equidade individual - equidade salarial baseada no desempenho dos funcionários que realizam o mesmo tipo de funções na mesma organização; e 4) equidade processual - percepção dos procedimentos utilizados na tomada de decisões sobre remuneração.

Shoaib et al. (2019), numa amostra de 311 académicos paquistaneses, defendem que perceção do sistema de justiça organizacional pode desempenhar um papel moderador entre a afeição pelos incentivos e a expectativa de recompensa, uma vez que os membros do corpo docente que têm maior preferência por incentivos terão uma maior expectativa de recompensas através da disposição para efetuar um esforço considerável em tarefas que são incentivadas. Caso a perceção de justiça organizacional seja elevada, os docentes que têm maior preferência por incentivos terão maior expectativa de recompensa. Do mesmo modo, se a perceção de justiça organizacional for baixa, o docente terá menor expectativa de recompensa porque terá certeza de que seus esforços não serão reconhecidos.

## 2. Atitudes face ao Trabalho

A atitude é definida como “uma mentalidade ou uma tendência a agir de uma maneira particular devido à experiência e ao temperamento de um indivíduo” (Pickens, 2005). Assim sendo, as atitudes face ao trabalho são definidas pelas avaliações do trabalho que demonstram sentimentos, crenças e opiniões (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

### 2.1 Satisfação salarial

A satisfação salarial trata-se do equilíbrio entre o salário e o trabalho do indivíduo, a sua capacidade profissional, o seu custo de vida e os esforços realizados na execução do trabalho (Siqueira, 2008). Já Lawler (1971), definiu a satisfação salarial como a comparação entre o salário de um indivíduo e aquilo que este considera que deveria receber. A satisfação salarial tem presente os salários, as compensações, a justiça distributiva e a justiça processual (Judge et al., 2010; Williams et al., 2006). Malmrud et al. (2020) acreditam que as

percepções de justiça têm fortes efeitos na satisfação salarial e no compromisso organizacional. Um estudo realizado por Mylona e Mihail (2019), verificou que a justiça distributiva está significativa e positivamente correlacionada com a satisfação salarial. Há uns anos, surgiu a ideia de “*i-deal*” por Rousseau (2005) que teve como principal objetivo atrair, motivar e reter o melhor talento. O *i-deal* é um acordo que é negociado individualmente e exclusivo para cada colaborador – *i-dealer*. Este acordo inclui, por exemplo, recompensas financeiras, flexibilidade ou responsabilidades exclusivas para o *i-dealer*. Na meta-análise de Liao et al. (2016), verificou-se que o *i-deal* promove o compromisso organizacional, envolvimento, desempenho, satisfação no trabalho, CCO, proatividade e ainda, a redução do conflito entre trabalho e família. Um estudo de Marescaux et al. (2019), com uma amostra de 1988 funcionários belgas, examinou os julgamentos e reações dos colegas de trabalho sobre os *i-deals* relativamente à justiça distributiva. A variável satisfação salarial foi adicionada numa fase posterior do estudo, abrangendo assim apenas aqueles que estavam insatisfeitos com a sua remuneração. Verificou-se, que ao adicionar a satisfação salarial como moderador na relação entre o tipo de *i-deal* e a injustiça distributiva, não se encontrou nenhuma interação significativa. Ou seja, os sentimentos dos funcionários face à remuneração não explicam que os incentivos financeiros sejam considerados os menos distributivamente justos.

## 2.2 Satisfação laboral

A satisfação laboral representa uma combinação de sentimentos positivos ou negativos que os colaboradores têm relativamente ao seu trabalho. Este conceito é definido por Locke (1969), como a visão que o colaborador tem relativamente ao seu ambiente de trabalho ou, até mesmo, a forma como este proporciona o atingimento das suas metas e objetivos - sempre aliado ao bem-

estar. A satisfação no trabalho define até que ponto as expectativas são e correspondem às recompensas reais.

No estudo de Malmrud et al. (2020), verificou-se que a percepção de justiça salarial dos colaboradores foi positivamente associada à satisfação laboral. Relativamente à satisfação no trabalho, descobriu-se que os seus valores médios eram geralmente mais elevados quando as classificações dos colaboradores relativamente à percepção de justiça salarial eram mais elevadas do que as classificações dos supervisores face à justiça promulgada. Verificaram, ainda que, os níveis mais elevados de satisfação no trabalho ocorreram entre os colaboradores que percecionaram elevados níveis de justiça, independentemente das classificações de justiça promulgadas pelos seus supervisores. Contudo, quando as classificações de justiça salarial dos colaboradores eram mais altas do que as classificações de justiça salarial promulgadas pelos supervisores, descobriu-se que isso estava associado a níveis mais elevados de satisfação laboral, compromisso organizacional e intenção de permanecer.

### 2.3 Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional é definido como “a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização específica” (Mowday et al., 1979, p. 226). Este é concetualizado através de três dimensões: a afetiva, que define o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização; a normativa, que define o grau de sentido de obrigação ou dever que o colaborador apresenta ao permanecer na organização; e a instrumental ou calculativa, ocorre quando os indivíduos percebem que têm custos associados na saída da organização (McGee & Ford, 1987; Meyer & Allen, 1991; Meyer, 1997). O

compromisso organizacional é uma variável importante que pode influenciar o grau de lealdade dos funcionários para com as organizações onde estão inseridos e, como consequência, pode determinar se os funcionários se comportam de maneira positiva ou negativa (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

São vários os estudos que estabelecem uma relação positiva entre percepções de justiça associada ao sistema de recompensas e compromisso organizacional. Um estudo realizado por Mylona e Mihail (2018) a 490 colaboradores gregos, explorou a maneira como o desempenho dos colaboradores no setor público é afetado pelas percepções de justiça organizacional em termos de alocação de recursos (por exemplo, benefícios e remuneração), tendo concluído que a justiça distributiva está significativa e positivamente correlacionada com o compromisso organizacional afetivo. Num outro estudo de Malmrud et al. (2020), com uma amostra de 566 colaboradores de uma empresa industrial de Estocolmo, comparou-se o efeito da justiça salarial percebida pelos colaboradores e da justiça promulgada pelos supervisores no compromisso dos colaboradores. Verificou-se que os níveis de classificação relativos à percepção de justiça distributiva dos colaboradores foram positivamente associados ao compromisso organizacional, enquanto as classificações dos supervisores sobre a justiça promulgada não foram significativamente associadas a nenhum dos resultados dos colaboradores. Os resultados obtidos neste estudo, corroboram a perspectiva de Tekleab et al. (2005) e Andersson-Straberg et al. (2007), na medida em que os níveis elevados de percepção de justiça distributiva estão positivamente relacionados com o compromisso organizacional e à satisfação laboral (Jung e Ali, 2017). Tenhiälä et al. (2023), produziram um estudo com uma amostra de 536 operadores fabris de quatro empresas finlandesas que visou examinar o papel moderador das percepções de (in)justiça salarial no efeito da dispersão salarial baseada no

trabalho e o compromisso, tendo confirmado **que que** a relação negativa entre dispersão salarial e compromisso é mais forte quando as percepções de injustiça distributiva são elevadas. Para testar a consistência dos resultados do estudo, os autores analisaram o papel das percepções da (in)justiça da base salarial utilizando uma medida alternativa, que resultou numa avaliação realizada aos colaboradores baseada em seis critérios legítimos (competências e habilidades, experiência, eficácia, qualidade do trabalho, cumprimento de metas e colaboração). Os resultados obtidos foram muito semelhantes aos que foram obtidos anteriormente. No estudo, os autores verificaram que a relação entre a dispersão salarial baseada no trabalho e o compromisso organizacional foi moderada pela situação salarial do colaborador. Mais concretamente, uma maior dispersão salarial baseada no trabalho foi associada a um maior compromisso dos trabalhadores que auferem maior rendimento. Dias et al. (2022) realizaram um estudo com 262 profissionais de diferentes organizações portuguesas. Este estudo pretendeu identificar práticas que contribuem para uma maior taxa de retenção de colaboradores e, conseqüentemente, avaliar a influência das recompensas, do ambiente organizacional, da justiça organizacional e do compromisso na retenção. Assim, um sistema de recompensas adequado está positivamente relacionado com o compromisso organizacional.

## 2.4 Envolvimento no Trabalho

O envolvimento no trabalho é definido como um estado de espírito positivo e gratificante relacionado com o trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2006).

Tenhiälä et al. (2023) confirmaram um efeito moderador das percepções de injustiça distributiva na relação entre desigualdade salarial e envolvimento.

Assim, quando as percepções de injustiça distributiva são baixas, existe uma relação positiva entre a dispersão salarial baseada no trabalho e o envolvimento. Pelo contrário, quando essas percepções são elevadas, essa relação é negativa (ainda que não significativa). No entanto, alguns estudos apontam para efeito da justiça distributiva como possível atenuador do envolvimento dos trabalhadores com elevada motivação extrínseca. Um estudo de Roussillon Soyer et al. (2022) realizado em França, durante três fases distintas, teve como principal objetivo analisar o efeito indireto da motivação autónoma nos resultados do trabalho analisando diversas variáveis. Nomeadamente: (1) o desempenho de tarefas (baseado nas expectativas de trabalho objetivas e bem definidas, comunicadas e acordadas pelos colaboradores antecipadamente, com metas de desempenho e documentação da descrição funcional do cargo), (2) o desempenho adaptativo (que inclui o desempenho na função e extra-função) (domínio de emergências e situações imprevisíveis, gestão do *stress* relacionado com o trabalho, resolução de problemas de forma criativa, aprendizagem e adaptabilidade interpessoal e cultural), (3) CCO individual e (4) CCO organizacional, através do envolvimento no trabalho, considerando a percepção de justiça distributiva na atribuição dos salários como moderador. Deci e Ryan. (como citado em Roussillon Soyer et al, 2022, p.233), afirmam que o estado ideal de motivação autónoma se define como “envolvimento ativo com tarefas que as pessoas consideram interessantes e que, por sua vez, promovem o crescimento.” Concluíram também, que o efeito positivo da motivação autónoma do colaborador no seu envolvimento e desempenho é mais forte quando as percepções de justiça distributiva na alocação de salários são mais baixas. Grandey et al. (2013) justificam este fenómeno com a diferença entre a “perspetiva de controlo” e “perspetivas de valorização” das recompensas. Quando as percepções dos colaboradores sobre justiça distributiva são obtidas antes dos resultados do desempenho serem conhecidos (“perspetiva de

controle”), o nível de envolvimento no trabalho será reduzido. Efetivamente, quando os colaboradores focam a sua atenção em pensamentos referentes à justiça salarial (uma recompensa aplicada externamente), é provocado o efeito controlador da remuneração e diminuição dos níveis de autonomia experimentada, o que reduz o envolvimento no trabalho. Roussillon Soyer et al. (2022) consideram que os colaboradores com percepções *ex ante* de justiça distributiva (por exemplo, alocações salariais justas) têm uma causa externa que reduz a sua motivação autónoma e reduz o efeito positivo sobre resultados (p.e. desempenho no trabalho e no CCO) quando é expectável que os colaboradores estejam intrinsecamente motivados. E por isso, os autores sugerem implicações práticas para a gestão da relevância da atenção dada às percepções dos colaboradores sobre a justiça distributiva ao nível das recompensas, para que esta não seja demasiado elevada. Também Farid et al. (2019) previram que a justiça distributiva mediasse, de forma positiva, a relação entre as percepções dos colaboradores sobre o envolvimento no trabalho, concluindo que a relação é significativamente positiva.

## 2.5 Confiança

A confiança designa segurança do procedimento ou crença nas situações em que o indivíduo interage e convive (Moisés, 2005). Portanto, num ponto de vista organizacional, a confiança reduz as possibilidades de comportamentos oportunistas e motiva os indivíduos a agirem sem o receio de prejuízos pessoais, apresentando um melhor desempenho e ideias para a criação de valor económico (Zanini, 2016). Estudos empíricos consistentemente indicam que a justiça organizacional nas suas três dimensões (distributiva, processual e interacional) está associada à confiança nas organizações (Choi, 2011; Cohen-Charash & Spector, 2001); Colquitt et al., 2001; DeConinck, 2010). Em linha com a perspetiva da teoria da equidade, não é propriamente a desigualdade em si

que afeta a confiança dos funcionários, mas o sentimento de injustiça. Esse sentimento surge da percepção individual do funcionário de uma distribuição injusta (p.e. remuneração). Se os colaboradores perceberem que a definição do seu salário é justa, acreditarão que o seu supervisor tem boas intenções para com eles, ainda que auferam um salário inferior ao esperado (Greenberg, 2004). A este respeito, Schulz et al. (2022) realizaram um estudo com 21981 funcionários de uma empresa da Grã-Bretanha e verificaram que tanto a associação direta entre a desigualdade salarial e confiança, como a associação entre a desigualdade salarial e justiça são significativamente positivas. Além disso, depois de inserir a justiça ao regredir a confiança na desigualdade salarial, a relação entre justiça e confiança foi estatisticamente significativa, enquanto o efeito da desigualdade salarial diminuiu em tamanho, tornando-se irrelevante. Conclui-se assim que a percepção de justiça distributiva dos colaboradores medeia a relação entre a desigualdade salarial e a confiança.

## 2.6 Intenções de Permanecer na Organização

A intenção de permanecer é o grau de probabilidade de um colaborador continuar membro de uma organização. Trata-se também de um conceito psicológico social, sendo que diz respeito à percepção de um colaborador de permanecer, e não do comportamento real (Iverson, 1992).

No estudo produzido por Malmrud et al. (2020), examinaram-se os efeitos da percepção de justiça salarial pelos funcionários e da justiça praticada percebida pelos supervisores, bem como o grau de congruência entre esses elementos, nas atitudes e comportamentos dos funcionários. Os resultados indicam que o nível de intenção de permanecer na organização foi mais elevado quando as avaliações dos funcionários e dos seus supervisores sobre a justiça na definição de salários eram ambas elevadas, enquanto o nível era muito mais baixo quando estas avaliações eram ambas baixas. Um nível comparativamente

mais elevado de intenção de permanecer foi encontrado entre os funcionários que avaliaram a sua justiça percebida mais positivamente do que a justiça efetivamente praticada segundo os seus supervisores. Quanto mais as avaliações de justiça entre funcionários e supervisores diferiam, menor era a intenção de permanecer dos funcionários.

## 2.7 Intenções de *Turnover*

Segundo Park e Shaw (2013), as intenções de *turnover*, são consideradas o melhor preditor da saída voluntária da organização, levando a um impacto negativo no desempenho organizacional.

A percepção de justiça organizacional pode ser aceite de diferente maneira face aos restantes antecedentes da intenção de *turnover*, sendo que os funcionários podem ignorar os restantes fatores que afetam a intenção de *turnover* com o efeito da percepção de injustiça. Além disso, a justiça organizacional também pode diminuir os efeitos negativos de alguns outros fatores que afetam a intenção de *turnover*. Por exemplo, os funcionários podem aceitar um salário mais baixo quando não percecionam injustiça organizacional. Num estudo de Redondo et al. (2023), realizado a aproximadamente 100 funcionários de uma empresa espanhola, verificou-se que, ao contrário do expectável, aqueles com níveis de satisfação salarial elevados, apresentaram níveis intenções de *turnover* significativamente maiores. Isto é justificado com base no poder de sinalização das recompensas. Um funcionário pode sentir-se distributivamente insatisfeito, por perceber que o seu salário é baixo e/ou por não percecionam justiça distributiva. Neste estudo, os autores consideram que o conceito de satisfação salarial é definido na ótica de Lawler (1971) pela comparação entre o salário do colaborador e o que este considera que deveria receber. De acordo com Judge et al. (2010); Willians et al. (2006), este conceito compreende os salários, as compensações, a justiça distributiva e a justiça

processual. Mengstie (2020) verificou que por si só, as variáveis demográficas não explicaram significativamente a intenção de *turnover*. Decidiu então, juntar as variáveis demográficas e as dimensões de justiça organizacional num modelo seguinte, onde estava previsto significativamente 13,5% da variância na intenção de *turnover*. Depois de controlados os possíveis efeitos das variáveis demográficas sobre a intenção de *turnover*, as dimensões da justiça organizacional contribuíram significativamente com uma variação adicional de 9,9% na intenção de *turnover*. Das diversas dimensões da justiça organizacional, a distributiva foi considerada o preditor mais forte da intenção de *turnover*. Também, Özkan (2023), realizou uma meta-análise com 5818 estudos, concluindo que a justiça organizacional tem o maior nível de efeito na intenção de *turnover*. De seguida, verificaram que a justiça distributiva é o segundo maior preditor desta variável, confirmando a teoria da equidade de Adams, que menciona que a alocação justa dos recursos é de extrema importância.

## 2.8 Motivação

A palavra motivação deriva da palavra latina “*movere*”, que significa “mover”. A motivação é definida como o processo que inicia, orienta e mantém comportamentos orientados para objetivos. A motivação é aquilo que nos faz agir, seja para beber um copo com água para diminuir a sede ou ler um livro para adquirir conhecimento. Envolve as forças biológicas, emocionais, sociais e cognitivas que ativam o comportamento (Goyal, 2015).

Larsson et al. (2022) propuseram-se a analisar os efeitos motivacionais, quer na motivação, quer na desmotivação dos sistemas de remuneração por desempenho. As variáveis dependentes de motivação e desmotivação são operacionalizadas como motivação autorrelatada focada em resultados (extrínseca). Como tal, estes são construtos bastante estreitos de motivação e desmotivação, que não consideram medidas comportamentais ou aspetos de

motivação relacionados com o processo (focados nos meios e intrínsecos) (Touré-Tillery & Fishbach, 2014). No entanto, os objetivos organizacionais e individuais interligados são frequentemente assumidos tanto nos textos políticos que orientam o pagamento por desempenho, como nas abordagens económicas e comportamentais em geral (Papenfuß & Keppeler, 2020, p.1123; Weibel et al., 2009). Usaram, para isso, uma amostra de 4313 colaboradores de três organizações suecas, representantes dos três níveis do setor público: municipal, regional e estatal. Os investigadores concluíram que os sistemas de remuneração por desempenho não são nem motivadores, nem desmotivadores por si só. Entre outros fatores, a perceção de injustiça nos princípios e práticas de avaliação e fixação de salários, diminui a motivação e aumenta a desmotivação (Colquitt, 2001; Kim & Holzer, 2016; Malmrud et al., 2020).

Hewett e Leroy (2019) produziram um estudo tripartido, sendo que no primeiro participaram 215 estudantes da licenciatura de gestão de empresas na Holanda, no segundo participaram 88 estudantes de MBA, na Holanda e o terceiro foi realizado com 155 colaboradores de uma empresa britânica. Este estudo visou avaliar o impacto da alocação de incentivos em função do desempenho na motivação intrínseca, tendo como mediador a perceção de justiça procedimental e como moderador a perceção de discricionariedade do gestor. Os autores designam este conceito como a perceção dos funcionários sobre a aplicação do julgamento profissional para contabilizar informações relevantes sobre o desempenho na tomada de decisões sobre incentivos. Ainda que o modelo teórico requeira que a justiça processual seja o mediador-chave da relação hipotética, as perceções dos colaboradores referentes aos seus incentivos também são informadas pela avaliação da justiça dos resultados das decisões de pagamento. Hewett e Leroy (2019) não encontraram efeitos indiretos significativos entre o nível dos benefícios atribuídos e a motivação intrínseca, por mediação da justiça procedimental. O efeito moderador da

discricionariedade do gestor revelou-se, no entanto significativo. Assim, verificou-se que a relação entre o nível de incentivos e a justiça procedimental era positiva quando a percepção de discricionariedade do gestor era elevada, mas não significativa quando a discricionariedade era reduzida. Ao mesmo tempo, verificou-se uma relação negativa entre o nível de incentivos e a motivação intrínseca quando associado a baixos níveis de discricionariedade percebida do gestor, e uma relação positiva, quando a discricionariedade é percebida como elevada. O sistema de pagamento por desempenho é capaz de produzir ótimos resultados e de aumentar o compromisso e a motivação dos colaboradores (Glassman et al., 2010; Gerhart & Fang, 2015, p. 490; Ogbonnaya et al., 2017). No entanto, também pode provocar resultados negativos (p.e. erros no design e na implementação) (Gerhart & Fang, 2015, p. 490; Ogbonnaya et al., 2017; Wenzel et al., 2019). Outra razão para que produzam maus resultados encontra-se no estabelecimento dos critérios de medição de desempenho (clareza e diferenciação). A aplicação deste sistema pode também tornar os trabalhadores competitivos entre eles e pode ser visto como “explorador”. Aumentando assim, as exigências de trabalho ou até mesmo ser entendido como um mecanismo de controlo. Assim, os efeitos motivacionais do pagamento por desempenho podem ser reduzidos se os colaboradores perceberem que a avaliação de desempenho é injusta nos seus princípios, práticas e resultados, ou se não for comunicada de forma participativa (Kim & Holzer, 2016; Colquitt, 2001). Além disso, os funcionários podem perceber as recompensas e a sua distribuição de formas diferentes e podem ter perfis motivacionais distintos (De Gieter & Hofmans, 2015; Weske & Schott, 2018).

## 2.9. Cinismo

O cinismo é um termo usado pelos gregos na definição de algumas crenças negativas como apatia, falta de esperança, falta de confiança para com

os outros, pessimismo e suspeita (Mousa, 2017: 48; Grama & Todericiu, 2016: 49). Nas organizações, este conceito define-se por cinismo organizacional (Torun & Çetin, 2015: 138). De acordo com um estudo realizado Mirvis e Kanter (1989), 43% dos trabalhadores americanos podem ser classificados como “cínicos”, por não confiarem nem na gestão da organização onde estão inseridos nem nos seus colegas de trabalho. São indivíduos que não percebem justiça salarial ou de progressão de carreira e também acreditam que a administração não se preocupa com eles ou com o valor que estes geram através do seu trabalho. Num estudo realizado por Eren et al. (2023) com 252 trabalhadores de várias empresas privadas da Turquia, que visou examinar a percepção da justiça salarial nos CTC e a mediação do cinismo organizacional neste efeito, concluiu-se que o cinismo organizacional não demonstrou um papel mediador, dado que a justiça salarial não impactou os CTC. Contudo, verificou-se que a percepção de justiça salarial afetou negativa e significativamente o cinismo organizacional.

### 3. Comportamentos no Trabalho

Os comportamentos no trabalho dizem respeito à maneira como os colaboradores reagem a circunstâncias e a situações específicas no seu trabalho.

#### 3.1 Comportamentos de Cidadania Organizacional

O CCO é definido como o conjunto de comportamentos voluntários e benevolentes que dos funcionários, que não fazem parte das suas tarefas contratuais e dos requisitos formais do papel (Organ et al., 2006): ajudar colegas, supervisores, os recém-chegados, envolver-se mais (positivamente) na organização e muito mais (Podsakoff et al., 2009). Quando as organizações defendem os princípios da justiça, é mais provável que os funcionários façam um esforço adicional, pois percebem um tratamento positivo que gostariam de

retribuir ao seu empregador (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Shkoler et al., 2021). Num estudo realizado na Roménia, em que participaram 3287 colaboradores distribuídos por quatro níveis hierárquicos: funcionários operacionais, gestores de escritório, gestores de departamento e executivos (Giamos et al., 2023), mostrou que um clima de trabalho justo tem um efeito positivo no CCO. No entanto essa relação só existe quando os indivíduos que apresentam elevados níveis de motivação intrínseca e extrínseca. Também Farid et al. (2019) encontraram uma relação positiva significativa entre as perceções dos funcionários sobre RSC têm com a justiça distributiva, e a justiça distributiva tem uma associação positiva com o CCO. Finalmente, Sora et al. (2021), num estudo com trabalhadores temporários e permanentes, destacam um resultado contraintuitivo. Contrariamente às hipóteses, a perceção de justiça distributiva revelou-se negativa e significativamente relacionada com o CCO para ambas as amostras, o que leva os autores a sugerir uma investigação mais aprofundada dessa relação em estudos futuros.

### 3.2 Comportamentos de Trabalho Contraproducentes

Sackett (2002) afirmou que os CTC são comportamentos "voluntários", isto é, discricionários, (Bennett e Robinson, 2000; Robinson e Greenberg, 1998; Spector e Fox, 2005) que vão contra os interesses legítimos das organizações. Estes podem assumir muitas formas, tais como roubo, fraude, absentismo, agressão física e verbal ou consumo de substâncias (Marcus & Schuler, 2004). Alguns destes são problemas generalizados e dispendiosos enfrentados pelas organizações (Vardi, 2001).

A literatura sugere que a justiça organizacional está significativamente relacionada com uma gama alargada de comportamentos desviantes, como roubo e sabotagem (Wilkin & Connelly, 2015), comportamentos contraproducentes (Cohen & Diamant, 2019) e agressão e retaliação no local de

trabalho (Siegel Christian et al., 2012). Por isso, quando um colaborador percebe injustiça será menos propenso a demonstrar comportamentos desviantes na organização (Berry et al., 2007; Demir, 2011; Hashish, 2020). Na perspectiva destes autores, existem diversas teorias que justificam esta associação. Segundo a teoria da equidade de Adams (1965), os colaboradores que percebem injustiça distributiva podem desenvolver ressentimentos e raiva e até acompanhar reações controversas (p.e. comportamento desviante), com o propósito de reaver a equidade. A teoria das trocas sociais de Blau (1964) também apresenta bases pertinentes que justificam o comportamento desviante perante a percepção de injustiça. Definindo assim, as trocas sociais como: “ações voluntárias de indivíduos que são motivadas pelos retornos que se espera que tragam e que normalmente trazem de facto dos outros” (p. 91). As relações estabelecidas no local de trabalho são relações de troca social (Cohen-Charash e Spector, 2001). Assim, é expectável que os colaboradores reajam à injustiça percebida no local de trabalho, demonstrando, comportamentos de retaliação “voluntários” contra outros ou contra a organização para reaver a justiça. A teoria das cognições referentes de Folger (1987) também apoia a associação entre a percepção de justiça e o desvio comportamental, referindo que as percepções de justiça são formadas através do comportamento comparativo e que as desigualdades percebidas desencadeiam comportamentos negativos. Deste modo, quando os colaboradores percebem injustiça distributiva, no desenvolvimento de procedimentos ou no modo como são tratados, podem demonstrar comportamentos de retaliação contra a organização ou até mesmo contra outros para reaver a justiça. No entanto, a investigação sobre a relação entre comportamentos desviantes no trabalho e cada uma das três dimensões da justiça revela resultados discordantes. Enquanto alguns estudos confirmaram que a injustiça nos resultados, ou uma baixa percepção de justiça distributiva, desencadeia níveis mais elevados de comportamentos desviante

(Henle, 2005), outros estudos não conseguiram encontrar qualquer relação significativa entre as percepções de justiça distributiva e os comportamentos desviantes (O'Neill et al., 2011). Um estudo, de Öztürk e Poyraz (2021), com 166 colaboradores de uma instituição pública da Turquia, analisou a mediação de diferentes tipos de climas éticos de trabalho e a moderação do tipo de tarefa na relação entre as percepções de justiça organizacional e o comportamento desviante no trabalho. Verificou-se que as percepções de justiça distributiva estão negativamente relacionadas com os comportamentos desviantes no local de trabalho e que esta relação é mediada pela benevolência e pelos climas de princípio. Giamos et al. (2023), num estudo realizado na Roménia (já anteriormente mencionado), confirmaram que as percepções de justiça organizacional têm um efeito negativo significativo no CTC, nos indivíduos que, com níveis elevados na motivação, tanto intrínseca como extrínseca (não tendo encontrado um efeito significativo nos colaboradores com níveis baixos de motivação). Além disso, esta relação só se verificou nos colaboradores de base, gestores de escritório e gestores de departamento, mas não nos executivos. Eren et al. (2023) investigaram se os CTC seriam uma consequência do sistema de recompensas na percepção de justiça distributiva dos colaboradores, mas não verificou qualquer efeito significativo. Finalmente, Shoaib et al. (2019), numa amostra de 311 académicos paquistaneses, descobriram que a percepção de justiça organizacional moderou o efeito indireto da afeição dos colaboradores pelos incentivos na probabilidade de CTC. Relativamente ao tema dos CTC, a literatura sugere que os incentivos podem diminuir a motivação intrínseca e até mesmo desencadear comportamentos desviantes (Deci & Ryan, 2000; Kohn, 1993; Pfeffer, 1998), o que se pode contrariar se um sistema de recompensas defender a justiça organizacional (Schaubroeck et al. 2008).

### 3.3 Desempenho

Borman e Motowidlo (1993) definem o conceito de desempenho como um conceito multidimensional, distinguindo desempenho de tarefa e desempenho contextual. O desempenho da tarefa refere-se à proficiência de um indivíduo com a qual ele executa as atividades que contribuem para o “núcleo técnico” da organização. Esta contribuição pode ser direta (como no caso dos trabalhadores da produção) ou indireta (no caso dos colaboradores de suporte à gestão). O desempenho contextual refere-se a atividades que apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico no qual os objetivos organizacionais são perseguidos. O desempenho contextual não inclui apenas comportamentos como ajudar colegas de trabalho ou ser um membro confiável da organização, mas também fazer sugestões sobre como melhorar os procedimentos de trabalho (Sonnetag & Frese, 2002).

A percepção de um sistema de recompensas justo pode promover o desempenho do colaborador (Folger e Konovsky, 1989). Por exemplo, num estudo realizado por Wu et al., (2013), verificou-se que colaboradores que apresentavam um nível de desempenho reduzido, mas percecionavam o seu salário como justo, posteriormente, demonstraram um nível de desempenho igual ao dos colaboradores que apresentavam um nível elevado de desempenho, mas consideravam o seu salário injusto, destacando, assim, a relevância do papel da justiça distributiva. Também o já mencionado, estudo de Malmrud et al. (2020), mostra que a classificação de percepção de justiça distributiva por parte dos colaboradores está positivamente associada ao desempenho no trabalho, embora em valores reduzidos. Os autores não encontraram, no entanto, uma relação significativa entre as percepções de justiça distributiva dos supervisores e o desempenho dos trabalhadores.

A relação positiva entre percepção de justiça distributiva e o desempenho está longe de ser consensual. O estudo, já antes mencionado, de Sora et al. (2021),

com colaboradores de 138 organizações espanholas e austríacas dos setores da educação, retalho, construção e saúde, verificou que a justiça distributiva estava significativa e negativamente relacionada o desempenho autoavaliado numa amostra de trabalhadores permanentes (o mesmo não acontecendo para a amostra de trabalhadores temporários, em que a relação não se mostrou significativa). Note-se, no entanto que, no mesmo estudo, as perceções de justiça processual e interacional mostraram-se preditores positivos de desempenho, o que justifica a necessidade de mais estudos a este respeito.

### 3.4 Reclamação

Reclamar é uma resposta orientada para a ação em resposta a um estado de insatisfação (Kowalski, 1996), que pode advir, por exemplo, de uma perceção de injustiça. Um estudo de Marescaux et al. (2019), com 1988 funcionários belgas, debruça-se sobre os efeitos das perceções de justiça dos *i-deals* nos comportamentos de reclamação. O *i-deal* é um acordo que é negociado individualmente e exclusivo para cada colaborador – *i-dealer i-deal* (Rousseau, 2005). Este acordo inclui, por exemplo, recompensas financeiras, flexibilidade ou responsabilidades exclusivas para o *i-dealer* e tem como principal objetivo atrair, motivar e reter o melhor talento. Quando os *i-deals* são considerados distributivamente injustos, os colegas de trabalho tentam restaurar a equidade através do comportamento de voz (p.e. reclamar e/ou solicitar compensação), tornando assim o *i-deal* menos eficaz. Além disso, os *i-deals* despertam mais perceções de injustiça distributiva e comportamentos de voz num contexto de trabalho altamente interdependente. Finalmente, em média, os incentivos financeiros foram considerados mais distributivamente injustos e, portanto, desencadeiam mais comportamentos de voz. Mais especificamente, descobriu-se que a injustiça distributiva tem uma influência mais forte nas reclamações do que na solicitação de compensação.

### 3.5 Retenção

A retenção de pessoas é definida como a capacidade da organização em manter o seu capital humano e garante, de certa maneira, o compromisso dos colaboradores (Bonilla, 2013; Yamamoto, 2013). Chiavenato (2009) refere ainda que para a retenção dos colaboradores, a organização deve criar um ambiente agradável, saudável, seguro, com bom relacionamento entre colegas, boa remuneração e benefícios sociais adequados às necessidades de cada indivíduo.

Dias et al. (2022) referem que os efeitos diretos da justiça organizacional na retenção são significativos. Também pode ser observada uma relação entre justiça organizacional e retenção, sendo que ambientes propícios à justiça entre líderes e colaboradores aumentam a disposição de permanecer na empresa. Beugré (1998) realizou um estudo, revelando que a justiça influencia a vida social e organizacional, a força de trabalho e a forma como ela é tratada influencia suas atitudes e comportamentos como confiança, desempenho, *turnover*, compromisso, entre outros. O compromisso está diretamente relacionado à retenção porque um funcionário que está emocionalmente ligado aos valores e práticas da empresa e disposto a fazer um esforço extra no desempenho das suas tarefas está comprometido para pensar em abandoná-la. Considerando os efeitos indiretos, quando as recompensas são bem distribuídas e há compromisso organizacional, a vontade de permanecer intensifica-se. O mesmo acontece quando um bom ambiente organizacional é aliado à justiça organizacional, estimulando a retenção. Conforme mencionado acima, um bom ambiente organizacional não implica necessariamente na retenção de funcionários.

## 4. Ambiente Organizacional

O ambiente organizacional corresponde ao ambiente interno de uma organização e à atmosfera psicológica e característica. É o ambiente humano no qual as pessoas realizam seu trabalho e pode referir-se ao ambiente de um determinado departamento, de uma fábrica ou de toda a empresa. O ambiente organizacional não é palpável ou visualizado, mas é percebido psicologicamente (Chiavenato, 1992).

Dias et al. (2022) salientam que existe uma relação positiva e significativa entre o ambiente organizacional e a justiça organizacional. Ou seja, quando há um ambiente de igualdade e equidade entre todos os colaboradores, o seu clima será positivamente afetado estimulando emoções positivas em todos. Rego (2000), afirma que quando a percepção de justiça é negativa, os colaboradores tendem a produzir baixos níveis de desempenho, impactando negativamente na satisfação e motivação no trabalho e ainda no absentéismo, e conseqüentemente, no ambiente de cooperação pessoal. Concluindo, a combinação entre um bom ambiente organizacional e justiça organizacional desencadeia a retenção dos colaboradores.

## 5. Saúde Mental

Segundo a Organização Mundial de Saúde (2022), a saúde mental é “um estado de bem-estar mental que permite às pessoas lidar com o stress da vida, realizar as suas capacidades, aprender bem e trabalhar bem, e contribuir para a sua comunidade”. Portanto, a saúde mental corresponde assim a um “*socius saudável*” (Almeida et al., 1999), estando implicada em quase todos os aspetos presentes no nosso dia-a-dia. Desde a posse de um emprego, satisfação no trabalho, vida quotidiana com significado, lazer, envolvimento social e

sentimento de equidade. A saúde mental é um direito humano básico, sendo fulcral para o desenvolvimento pessoal, comunitário e socioeconómico.

### *Burnout*

O *burnout* é definido pela exaustão física e emocional que se traduz numa resposta prolongada a fatores causadores de stress emocional e interpessoal crónicos no trabalho (Maslach & Leiter, 2016). Um indivíduo com *burnout* apresenta os seguintes sintomas: 1) exaustão emocional, 2) despersonalização, e 3) inexistência de realização pessoal (Maslach, 1982; Maslach et al., 2001).

Num estudo realizado por Giamos et al. (2023), verificou-se que, quando existe um nível elevado na motivação (intrínseca e extrínseca), a perceção de justiça tem um efeito negativo significativo nos níveis de *burnout*, embora só se verifique com os colaboradores e os gestores juniores de escritório. Assim, os autores concluem que, para os trabalhadores altamente motivados, quanto maior a perceção de justiça, menor é o nível de *burnout*.

# Conclusão

O presente trabalho visou responder à questão “De que forma é que as percepções de justiça distributiva em relação aos sistemas de recompensas impactam o trabalho e as organizações?”, através da análise de conteúdo, com uma amostra de 19 artigos. Assim, foram identificados os antecedentes (os salários, a tipologia do contrato e os incentivos) e as consequências do sistema de recompensas na percepção de justiça distributiva. Relativamente às atitudes face ao trabalho – satisfação (salarial e laboral), compromisso, envolvimento, confiança, intenções de permanecer, intenções de *turnover*, motivação, cinismo – aos comportamentos face ao trabalho – retenção, reclamação, CCO, CTC, desempenho – ao ambiente organizacional e à saúde mental – *burnout*.

O papel dos sistemas de recompensas na percepção de justiça distributiva é enfatizado nos cinco temas identificados. No que concerne à justiça distributiva nos sistemas de recompensas, é possível concluir que, conforme a teoria da equidade de Adams, a satisfação dos colaboradores no trabalho é influenciada pela comparação do esforço e resultado (remuneração) dos próprios funcionários com o esforço e resultado de outros colaboradores (Farid et al., 2019; Marescaux et al., 2019, Mylona & Mihail, 2019), Papaioannou & Serdaris, 2022 e Schulz et al., 2022). Se a sua própria relação entre esforço e remuneração não for igual à dos outros, sentir-se-ão tratados injustamente. A insegurança no trabalho, é considerado um antecedente da percepção distributiva. Ou seja, no estudo de Sora et al. (2021), os contratos temporários geram percepções de mais injustiça, nomeadamente distributiva. Concluindo, os

investigadores verificaram que esta foi percebida como uma violação pela organização da relação de troca dos colaboradores. Para Shoaib e Baruch (2019), a percepção de justiça organizacional influencia a relação entre a preferência por incentivos e a expectativa de recompensa dos funcionários. Isto é, aqueles que preferem mais incentivos, esperam maiores recompensas se acreditarem que a organização é justa, garantindo que os seus esforços serão recompensados. Por outro lado, se a percepção de justiça organizacional for baixa, os funcionários esperam ser menos recompensados, sendo que não acreditam que os seus esforços serão proporcionalmente reconhecidos.

Relativamente às atitudes face ao trabalho, nomeadamente, à satisfação – conceito que é dividido em dois – satisfação salarial e laboral. Relativamente à satisfação salarial, Marescaux et al. (2019) concluem que, esta variável não explica a conclusão de que os incentivos são menos distributivamente injustos. Mylona et al. (2019), também analisaram esta relação e descobrem que esta é positiva e significativamente correlacionada. Ora, Malmrud et al. (2020) demonstram que a percepção de justiça distributiva tem impacto positivo na satisfação laboral. No que respeita ao compromisso organizacional, conclui-se que as associações mais fortes de compromisso estão presentes na justiça distributiva, o que só impacta na intenção de permanecer na organização (Dias et al., 2022). No que diz respeito ao envolvimento no trabalho, conclui-se que a percepção de justiça tem sobre ele um impacto positivo e significativo (Tenhiälä et al., 2023; Farid et al., 2019). A percepção de justiça distributiva, está também associada a elevados níveis de confiança entre os colaboradores e suas chefias (Schulz et al., 2022).

A justiça distributiva relativa aos sistemas de recompensas leva ainda, a níveis elevados de intenções de permanecer (Dias et al., 2022; Malmrud et al., 2020). Já a intenção de *turnover* demonstrou duas perspetivas distintas. Redondo et al. (2023), defendem que níveis maiores de justiça distributiva,

desencadeiam níveis maiores de intenção de *turnover*. Estes resultados são atribuídos ao poder de sinalização das recompensas, sugerindo a insatisfação dos colaboradores face à mesma. Por outro lado, Özkan (2023) e Mengstie (2020) revelaram que a justiça distributiva foi o preditor mais importante da intenção de *turnover*.

Relativamente à motivação, existem resultados incongruentes. Larsson et al. (2022), descobriram uma correlação negativa entre a perceção de injustiça distributiva e a motivação. Ou seja, os autores concluíram que, na inexistência de justiça organizacional, as organizações apresentam dificuldades em motivar os colaboradores. No entanto, para Hewett et al. (2019) não existe nenhum efeito indireto significativo. Por fim, o cinismo organizacional foi a última atitude face ao trabalho identificada como consequência do sistema de recompensas na perceção de justiça distributiva por Eren et al., (2023), e estes encontraram uma relação negativa e significativa entre estas variáveis.

Quanto às consequências do sistema de recompensas nos comportamentos no trabalho, conclui-se que os resultados relativos ao CCO, foram os que apresentaram maior discrepância. Sora et al., (2021) verificaram uma relação negativa e significativa. Giamos et al. (2023) examinaram também esta relação e verificaram que é indiferente. Ainda assim, encontraram que quanto maiores níveis de motivação, mais positivamente profundo é o efeito no CCO. Por fim, Farid et al. (2019) relataram que a perceção de justiça distributiva leva ao CCO, existindo assim, uma associação positiva entre estas variáveis. No que diz respeito aos CTC, Eren et al. (2023) e Giamos et al. (2023) não encontraram nenhum efeito significativo da perceção de justiça nesta consequência. Contudo, Giamos et al. (2023) destacam que, apenas quando a motivação é elevada, as perceções de justiça predizem negativamente o CTC. Öztürk et al. (2021) encontraram uma relação é negativa, tal como Shoib et al. (2019), mas esta é parcialmente apoiada. Por outras palavras, conclui-se que a

percepção de justiça organizacional moderará o efeito indireto da afeição dos colaboradores pelos incentivos na probabilidade de CTC. A outra parte da hipótese estudada não apoiou que “quanto maior for a percepção de justiça organizacional, maior será o impacto”. As conclusões obtidas relativas ao desempenho, contrariamente ao expectável, demonstram resultados negativos (Papaioannou et al. 2022; Sora et al.2021), à exceção de Malmrud et al. (2020), que verificaram que existe um impacto positivo da percepção de justiça salarial no desempenho. Numa organização, a atribuição de recompensas é baseada no desempenho e nos resultados demonstrados pelos colaboradores. Estes, tencionam ser recompensados pelo esforço e dedicação despendidos, de uma forma justa e equitativa, e em conformidade com o seu contributo face à organização. Um estudo de Paz (1993), realizado numa organização que avalia o desempenho através de resultados e comportamentos, teve como finalidade investigar a avaliação de desempenho na perspetiva da justiça distributiva. Este estudo revela que o critério considerado como o mais adequado nas avaliações foi o da equidade. Demonstra também que, a avaliação de desempenho foi percecionada como impulsionadora de planeamento e de relacionamento. Por último, a avaliação de desempenho não foi considerada como um sistema punitivo. Relativamente à reclamação, conclui-se que esta apresenta correlações positivas na percepção de injustiça salarial (Marescaux et al., 2019). Por último, na retenção, verifica-se que a justiça organizacional tem um impacto significativo na retenção (Dias et al., 2022). Relativamente ao ambiente organizacional, consequência identificada por Dias et al. (2022), é possível concluir que a justiça organizacional tem um efeito positivo significativo no ambiente organizacional. Também para Rego (2000), quando a percepção de justiça é negativa, os colaboradores tendem a produzir desempenhos de baixa qualidade, com impactos negativos na satisfação e motivação no trabalho e nos níveis de absentismo, impactando negativamente o ambiente de cooperação

interpessoal. Analisando agora o tema da saúde mental, mais especificamente, o *burnout*. É possível concluir que não existe um efeito significativo da justiça organizacional nos níveis de *burnout*, exceto para os trabalhadores com níveis de motivação mais elevados, para quem esse efeito é negativo. Até agora, a literatura existente parece ainda ser limitada, não investigando suficientemente o impacto das percepções de justiça distributiva relativamente aos sistemas de recompensas no trabalho e nas organizações. Assim, para investigações futuras, sugere-se a exploração de interações mais detalhadas entre a percepção de justiça distributiva e outras variáveis (p.e liderança, cultura organizacional). Por fim, que se realizem estudos longitudinais que visem compreender as mudanças na percepção de justiça distributiva com a aplicação de novas políticas de recompensas ao longo do tempo.

# Implicações Práticas

As conclusões que foram obtidas e devidamente descritas no presente trabalho, permitem identificar diversas implicações práticas para a GRH. Primeiramente, a criação de ambientes de trabalho justos e promoção de práticas que incitem níveis elevados de motivação, fornecendo incentivos adequados (p.e reconhecimento, bônus, feedback construtivo, autonomia, e novos desafios). Assim, as organizações serão capazes de promover e manter comportamentos de trabalho positivos por parte dos colaboradores.

É também pertinente, garantir que as decisões de alocação de recursos sejam tomadas de forma objetiva, transparente e imparcial. Promover uma cultura de comunicação direta e aberta na organização, num ambiente onde os colaboradores se sintam livres e confortáveis para expressar as suas preocupações sobre as decisões, facilitaria a confiança nos gestores e desenvolveria um sentimento de interesse comum e de justiça nas organizações.

Por fim, torna-se relevante, a existência de centralidade da qualidade do diálogo sobre a avaliação do desempenho, exercendo esta um papel fundamental na GRH, sendo que, não só deve avaliar o desempenho dos colaboradores de forma justa e sistemática, mas também, fornecer feedback, ouvir os colaboradores e ainda, apresentar soluções para o desenvolvimento dos mesmos.

# Bibliografia

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Amuedo-Dorantes, C. (2000). Work transitions into and out of involuntary temporary employment in a segmented market: evidence from Spain. *ILR Review*, 53(2), 309-325. <https://doi.org/10.1177/001979390005300207>
- Andersson-Stråberg, T., Sverke, M., and Hellgren, J. (2007). Perceptions of justice in connection with individualized pay setting. *Econ. Ind. Democ.* 28, 431–464.  
<https://doi.org/10.1177/0143831x07079356>
- 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.  
<https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>
- Austin, W., & Walster, E. (1974). Participants' reactions to "Equity with the world". *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(6), 528-548.  
[https://doi.org/10.1016/0022-1031\(74\)90077-8](https://doi.org/10.1016/0022-1031(74)90077-8)
- Bamberger, P. A., & Levi, R. (2009). Team-based reward allocation structures and the helping behaviors of outcome-interdependent team members. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 300-327.  
<https://doi.org/10.1108/02683940910952705>
- Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo (LA Reto, & A. Pinheiro, Trad.) Lisboa: Edições 70. *Trabalho original publicado em.*

- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology, 85*(3), 349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology, 92*(2), 410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>
- Beugré, C.D. (1998) *Managing Fairness in Organizations*, Quorum Books, Westport.
- Bicudo, M. A. V. (2014). Meta-análise: seu significado para a pesquisa qualitativa. *Revista Eletrônica de Educação Matemática, 9*, 7-20. <https://doi.org/10.5007/1981-1322.2014v9nespp7>
- Bies, R. J., and Moag, J. F. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness, in *Research on Negotiations in Organizations*, eds R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, and M. H. Bazerman (Greenwich, CT: JAI Press).
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of applied psychology, 94*(2), 445. <https://doi.org/10.1037/a0013935>
- Blau, P.M. (1964), "Justice in social exchange", *Sociological Inquiry*, Vol. 34 No. 2, pp. 193-206, <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bonilla, M.A.M. (2013) *Rewards and Retention of Professionals Focused on Knowledge Activities in Organizations*, Master's dissertation, Federal University of Santa Catarina, Santa Catarina, Brazil.

- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: Schmitt, N. & Borman, W.C. (Eds.) *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 71–98.
- Bowker, H. (1999). Heather Bowker in Focus. *Benefits & compensation international*, 29(5),.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological bulletin*, 120(2), 189. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.189>
- 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. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v13i1/2.560>
- Camara, P. B. (2006). Os sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (2ª ed., revista e aumentada). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P.B. (2011) *Reward Systems and Strategic Management of Human Resources*, 3rd ed., Don Quixote, Alfragide.
- Chiavenato (1999). *Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (1992) *Gestão de pessoas – o passo decisivo para a administração participativa*, Makroon Books, São Paulo.
- Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. Manole.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.  
<https://doi.org/10.1177/0275074010373275>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cohen, A., & Diamant, A. (2019). The role of justice perceptions in determining counterproductive work behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(20), 1-24.
- Colella, A. (2001). Coworker distributive fairness judgments of the workplace accommodation of employees with disabilities. *Academy of management Review*, 26(1), 100-116. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011984>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of applied psychology*, 98(2), 199. <https://doi.org/10.1037/a0031757>

Cropanzano, R. and Rupp, D.E. (2003), "An overview of organisational justice: implications for work motivation", *Motivation and Work Behavior*, Vol. 7, pp. 82-95.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.  
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>

Cunha, MPE , Rego, A. , Cunha, R. , & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* . (6.<sup>a</sup> ed.) Editora RH.

De Gieter, S., & Hofmans, J. (2015). How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200-216.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12072>

Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2012), "Self-determination theory", in Van Lange, P.A., Kruglanski, A.W. and Higgins, E.T. (Eds), *Handbook of Theories of Social Psychology*, Sage Publications Limited, pp. 416-436,  
<https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>

DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of business research*, 63(12), 1349-1355.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>

- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *Anatolia*, 22(2), 204-221.
- \*Dias, Á., Barros, S., Pereira, L., Costa, R. L. D., & Gonçalves, R. (2022). The influence of rewards and the organisational environment on employee retention. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 35(4), 517-542. <https://doi.org/10.1504/IIPQM.2022.122757>
- Donato, H., & Donato, M. (2019). Etapas na condução de uma revisão sistemática. *Acta Médica Portuguesa*, 32(3), 227-235.
- \*Eren, G., & Demir, R. (2023). The Effect of Perceived Pay Equity on Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of Organizational Cynicism. *Ege Academic Review*, 23(2), 219-236. <https://doi.org/10.21121/eab.1103337>
- \*Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1731. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130. <https://doi.org/10.5465/256422>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 489-521. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>

- \*Giamos, D., Shkoler, O., Tziner, A., Vasiliu, C., & Shertzer, Y. (2023). Work motivation in three-way interaction with organizational justice across four different managerial positions. *Journal of Advances in Management Research*. <https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2022-0195>
- Glassman, M., Glassman, A., Champagne, P. J., & Zugelder, M. T. (2010). Evaluating pay-for-performance systems: critical issues for implementation. *Compensation & Benefits Review*, 42(4), 231-238. <https://doi.org/10.1177/0886368710374391>
- Gouldner, A.W. (1960), "The norm of reciprocity: a preliminary statement", *American Sociological Review*, Vol. 25 No. 2, pp. 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Goyal, P. K. (2015). Motivation: Concept, theories and practical implications. *International Research Journal of Commerce Arts and Science*, 6(8), 71-78.
- Grama, B., & Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 47-54. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0034>
- Grandey, A. A., Chi, N. W., & Diamond, J. A. (2013). Show me the money! Do financial rewards for performance enhance or undermine the satisfaction from emotional labor?. *Personnel Psychology*, 66(3), 569-612. <https://doi.org/10.1111/peps.12037>
- Grant, A.M. (2008), "Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 1, pp. 48-58, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>

- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational behavior and human decision processes*, 54(1), 81-103.
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*.
- Hackman, J.R. and Lawler, E.E. (1971), "Employee reactions to job characteristics", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55 No. 3, pp. 259-286.  
<https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Hashish, E. A. A. (2020). Nurses' perception of organizational justice and its relationship to their workplace deviance. *Nursing ethics*, 27(1), 273-288.  
<https://doi.org/10.1177/0969733019834978>
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. *Cleveland. World*, 290, 339-341.
- Herzberg, F. (1987). Workers' needs: the same around the world. *Industry week*, 21(9), 29-30.
- \*Hewett, R., & Leroy, H. (2019). Well it's only fair: How perceptions of manager discretion in bonus allocation affect intrinsic motivation. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1105-1137. <https://doi.org/10.1111/joms.12445>
- Howard, L. W., & Dougherty, T. W. (2004). Alternative reward strategies and employee reactions. *Compensation & Benefits Review*, 36(1), 41-51.  
<https://doi.org/10.1177/0886368703261273>

- Iverson, R. D. (1992). *Employee intent to stay: An empirical test of a revision of the Price and Mueller model*. The University of Iowa.
- Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of comparative social work*, 5(1), 21-38. <https://doi.org/10.31265/jcsw.v5i1.51>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341– 367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Jung, H. J., & Ali, M. (2017). Corporate social responsibility, organizational justice and positive employee attitudes: In the context of Korean employment relations. *Sustainability*, 9(11), 1992.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124-143. <https://doi.org/10.2307/2117735>
- Kim, T., & Holzer, M. (2016). Public employees and performance appraisal: A study of antecedents to employees' perception of the process. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 31-56. <https://doi.org/10.1177/0734371X14549673>
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71(5), 54–63.

- Kohn, A. (1995) 'Why incentive plans do not work', *Business Administration Magazine*, Vol. 6, No. 1, pp.12–19.
- Kowalski, R. M. (1996). Complaints and complaining: Functions, antecedents, and consequences. *Psychological bulletin*, 119(2), 179.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours?. *European Management Journal*, 31(3), 209-222. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.001>
- \*Larsson, B., Ulfsson, Y., & Adolfsson, P. (2022). Motivating and demotivating effects of performance-related pay in Swedish public sector organizations. *Review of public personnel administration*, 42(3), 444-463. <https://doi.org/10.1177/0734371X21990836>
- Lawler, E. L. (1971). *Pay and organization effectiveness: A psychological view*. NY: McGraw Hill.
- Levy, P. E., and Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. *J. Manage.* 30, 881–905. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>
- Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of organizational behavior*, 37, S9-S29. <https://doi.org/10.1002/job.1959>

- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- \*Malmrud, S., Falkenberg, H., Eib, C., Hellgren, J., & Sverke, M. (2020). Just what I see? Implications of congruence between supervisors' and employees' perceptions of pay justice for employees' work-related attitudes and behaviors. *Frontiers in Psychology*, 11, 2069. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02069>
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective. *Journal of applied psychology*, 89(4), 647.
- \*Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2019). Idiosyncratic deals from a distributive justice perspective: Examining co-workers' voice behavior. *Journal of Business Ethics*, 154, 263-281. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3400-7>
- Maslach, C. (1982), *Burnout: the Cost of Caring*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001), "Job burnout", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52 No. 1, pp. 397-422, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of applied psychology*, 72(4), 638.
- \*Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC psychology*, 8, 1-11.  
<https://doi.org/10.1186/s40359-020-0387-8>
- Meyer, J. P. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 33–49). Oxford University Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mirvis, P., & Kanter, D. L. (1989). Combating cynicism in the workplace. *National Productivity Review*, 8(4), 377-394.

- Moisés, J. Á. (2005). Cidadania, confiança e instituições democráticas. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, 71-94.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Peiro, J.M., Ramos, J. and Cropanzano, R. (2005), "Relationships between organisational justice and burnout at the work-unit level", *International Journal of Stress Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 99-116. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.2.99>
- Mousa, M. (2017). Diversity challenges and organizational cynicism: a study on Egyptian physicians. *Journal of Intercultural Management*, 9(1), 41-74.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- \*Mylona, E., & Mihail, D. (2019). Enhancing employees' work performance through organizational justice in the context of financial crisis. A study of the Greek public sector. *International Journal of Public Administration*, 42(6), 509-519. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1491592>
- O'Neill, T. A., Lewis, R. J., & Carswell, J. J. (2011). Employee personality, justice perceptions, and the prediction of workplace deviance. *Personality and individual differences*, 51(5), 595-600. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.05.025>
- Ogbonnaya, C., Daniels, K., & Nielsen, K. (2017). Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 94–112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12130>
- Oren, L., Tziner, A., Nahshon, Y. and Sharoni, G. (2013), "Relations between OCBs, organisational justice, work motivation and self-efficacy", *Amfiteatru Economic Journal*, Vol. 15 No. 34, pp. 505-517.

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- \*Özkan, A. H. (2023). Organizational justice perceptions and turnover intention: a meta-analytic review. *Kybernetes*, 52(8), 2886-2899. <https://doi.org/10.1108/K-01-2022-0119>
- \*Öztürk, D., & Poyraz, S. Y. (2021). Employees' perceptions of justice and workplace deviance: A moderated mediation model of ethical work climate and task type. *Turkish Journal of Business Ethics*.  
<https://doi.org/10.12711/tjbe.2021.14.2.2219>
- \*Papaioannou, K. G., & Serdaris, P. K. (2022). Employees' perceptions of the role of financial reward in professional performance. *Calitatea*, 23(191), 63-69.  
<https://doi.org/10.47750/QAS/23.191.08>
- Papenfuß, U., & Keppeler, F. (2020). Does performance-related pay and public service motivation research treat state-owned enterprises like a neglected Cinderella? A systematic literature review and agenda for future research on performance effects. *Public Management Review*, 22(7), 1119-1145.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740300>
- Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 98(2), 268.  
<https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Paz, M. D. G. T. D. (1995). Avaliação de desempenho: uma revisão da literatura. *Temas em Psicologia*, 3(3), 73-90.
- Pereira, Â. L., & Bachion, M. M. (2006). Atualidades em revisão sistemática de literatura, critérios de força e grau de recomendação de evidência. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 27(4), 491-491.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.

Piccoli, B., De Witte, H., & Reisel, W. D. (2017). Job insecurity and discretionary behaviors: Social exchange perspective versus group value model. *Scandinavian Journal of Psychology*, 58(1), 69-79.  
<https://doi.org/10.1111/sjop.12340>

Pickens, J. (2005). Attitudes and perceptions. *Organizational behavior in health care*, 4(7), 43-

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122. <https://doi.org/10.1037/a0013079>

\*Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2023). Proactive career orientation and physical mobility preference as predictors of important work attitudes: the moderating role of pay satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(8), 1554-1583.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2001765>

Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6, 209-241. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000200012>

Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 1.

Rocha, J. A. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Editorial Presença.

Rola, A., Sotomayor, A. M., & Thomaz, J. (2015). As percepções de justiça organizacional no sistema de recompensas e a sua influencia na satisfação no

Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. Armonk, NY: M.E Sharpe.

\*Roussillon Soyer, C., Balkin, D. B., & Fall, A. (2022). Unpacking the effect of autonomous motivation on workplace performance: Engagement and distributive justice matter!. *European Management Review*, 19(1), 138-153. <https://doi.org/10.1111/emre.12476>

Rupp, D. E., and Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 89, 925–946. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00036-5)

Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159-185. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.011>

Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., and Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: a meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 123, 159–185. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.011>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2017) *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford.

<https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>

Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors:

Dimensionality and relationships with facets of job

performance. *International journal of selection and assessment*, 10(1-2), 5-11.

<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00189>

Scarpello, V., & Jones, F. F. (1996). Why justice matters in compensation decision making. *Journal of organizational behavior*, 17(3), 285-299.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<285::AID-JOB750>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<285::AID-JOB750>3.0.CO;2-0)

Schaubroeck, J., Shaw, J. D., Duffy, M. K., & Mitra, A. (2008). An under-met and over-met expectancy's model of employee reactions to merit raises. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 424–434.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

\*Schulz, F., Valizade, D., & Charlwood, A. (2022). The effect of intra-workplace pay inequality on employee trust in managers: Assessing a multilevel moderated mediation effect model. *human relations*, 75(4), 705-733.

<https://doi.org/10.1177/0018726721994193>

Shkoler, O., Tziner, A., Vasiliu, C., & Ghinea, C. N. (2021). A moderated-mediation analysis of organizational justice and leader-member exchange: Cross-validation with three sub-samples. *Frontiers in Psychology*, 12, 616476.,  
disponível em: <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2021.616476>

- \*Shoaib, S., & Baruch, Y. (2019). Deviant behavior in a moderated-mediation framework of incentives, organizational justice perception, and reward expectancy. *Journal of business ethics*, 157, 617-633.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3651-y>
- Siegel Christian, J., Christian, M. S., Garza, A. S., & Ellis, A. P. (2012). Examining retaliatory responses to justice violations and recovery attempts in teams. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1218.
- SIQUEIRA, M. M. M. M. D. (2008). comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. *Porto Alegre: Artmed*.
- Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M., & Bialosiewicz, S. (2012). Relative deprivation: A theoretical and meta-analytic review. *Personality and social psychology review*, 16(3), 203-232. <https://doi.org/10.1177/1088868311430825>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- \*Sora Miana, B., Höge, T., Caballer Hernández, A., Peiró Silla, J. M., & Boada Grau, J. (2021). Job insecurity and performance: The mediating role of organizational justice in terms of type of contract. *Psicothema*.  
<https://hdl.handle.net/11162/204643>
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- Souto, S., & Rego, A. (2003). O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira. *Revista de Administração FACES Journal*.  
<https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2003V2N2ART22>

Spector, P.E. and Fox, S. (2005), "The stressor-emotion model of counterproductive work behavior", *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 151-174, <https://doi.org/10.1037/10893-007>

Tekleab, A. G., Bartol, K. M., & Liu, W. (2005). Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(8), 899-921. <https://doi.org/10.1002/job.352>

\*Tenhiälä, A., Kepes, S., & Jokela, M. (2023). Contingencies in the effects of job-based pay dispersion on employee attitudes. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22183>

Thibaut, J., and Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Torun, Y., & Çetin, C. (2015). Örgütsel sinizmin kuşaklar bazında değerlendirilmesi: Kuşaklara göre örgütsel sinizmin hedefinde ne var?. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 137-146. <https://doi.org/10.18394/iid.83158>

Touré-Tillery, M., & Fishbach, A. (2014). How to measure motivation: A guide for the experimental social psychologist. *Social and Personality Psychology Compass*, 8(7), 328-341. <https://doi.org/10.1111/spc3.12110>

Tziner, A., Shkoler, O. , and Bat Zur, B. (2019). Revisiting Work Engagement from a Moderated-Mediation Vantage Point. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 207 - 215. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a22>

- Vansteenkiste, M., Ryan, R.M. and Soenens, B. (2020), "Basic psychological need theory: advancements, critical themes, and future directions", *Motivation and Emotion*, Vol. 44 No. 1, pp. 1-31, <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.  
<https://doi.org/10.1023/A:1015820708345>
- Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn & Bacon.
- Weibel A., Rost K., Osterloh M. (2009). Pay for performance in the public sector — benefits and (Hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387–412. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup009>
- Wenzel, A. K., Krause, T. A., & Vogel, D. (2019). Making performance pay work: The impact of transparency, participation, and fairness on controlling perception and intrinsic motivation. *Review of public personnel administration*, 39(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0734371X17715502>
- Weske, U., & Schott, C. (2018). What motivates different groups of public employees work- ing for dutch municipalities? Combining autonomous and controlled types of motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 415–430. <https://doi.org/10.1177/0734371X16671981>
- Wilkin, C. L., & Connelly, C. E. (2015). Green with envy and nerves of steel: Moderated mediation between distributive justice and theft. *Personality and Individual Differences*, 72, 160-164. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.039>

- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of applied psychology, 91*(2), 392. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.392>
- Wu, X., Sturman, M. C., & Wang, C. (2013). The motivational effects of pay fairness: A longitudinal study in Chinese star-level hotels. *Cornell Hospitality Quarterly, 54*(2), 185-198. <https://doi.org/10.1177/1938965512471891>
- Yamamoto, H. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: From the viewpoint of attitudes toward job-specialties. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(4), 747-767.
- Zanini, M. T. (2016). *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa*. Editora FGV.
- Zhang, L. L., George, E., & Chattopadhyay, P. (2020). Not in my pay grade: The relational benefit of pay grade dissimilarity. *Academy of Management Journal, 63*(3), 779-801. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1344>
- Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships. *Academy of Management Journal, 57*(3), 675-697. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.1110>

# Apêndices

## Apêndice 1 – Processo de categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação de excertos exemplificativos

Temas	Subtemas	Definições	Excertos Exemplificativos
<b>Antecedentes de Justiça Distributiva no Sistema de Recompensas</b>	Salários	É provavelmente a recompensa mais valorizada pelo colaborador, e designa-se pelo montante em dinheiro ou espécie, que o colaborador recebe de forma regular e periódica, decorrente do seu desempenho. Contudo, só é considerado como recompensa quando o seu valor se altera em concordância com os padrões de desempenho: salário variável (Camara, 2006).	<p>"Workers consider rewards distribution to be fair if there is a balance between their contribution and the rewards" (Farid et al., 2019, p.5)</p> <p>"According to equity theory (Adams 1965), employees have a natural tendency to engage in social comparison by comparing their work inputs (e.g., workload, effort, work hours, performance) with their work outputs (e.g. financial and non-financial rewards). To assess whether they are equitably or distributively fairly treated by their employer, employees subsequently compare this input/output ratio with their referent co-workers (Carrell and Dittrich 1978). If employees feel under- or over-rewarded, equity can be restored by attempting to alter one's own inputs/outputs and/or those of the referent colleague (Skiba and Rosenberg 2011; Walster et al. 1978). An i-deal is a unique reward or working condition allocated to the i-dealer, which has the potential to alter the inputs or outputs of the i-dealer and co-workers and, subsequently, to distort the equity balance experienced by coworkers." (Marescaux et al., 2019, p.264)</p> <p>"According to Adams's equity theory, employees' job satisfaction is influenced by the comparison of employees' own effort and outcome (pay) with the effort and outcome of other employees. If their own ratio of effort and pay is not equal to that of others, they will feel unjustly treated. (...) Therefore, the results of this study posit that in contexts of economic crisis and limited financial resources, the need of non financial incentives is intensified when organizational management cannot rely solely on monetary rewards. As organizations face challenges in providing competitive compensation, benefits and training programs, it is evident that the focus should lie on fairness and justice as the most cost-effective approach to enhance motivation and productivity of employees." (Mylona &amp; Mihail, 2019, p.500;516)</p> <p>"With respect to distributive justice, all interviewees in the public hospitals expressed that the inputs they invest are not comparable to the outcomes they receive. They said that their outcomes (pay and other benefits) are very low, considering their educational level, efforts, abilities and the time they invest. All of them agreed that they do not receive a deserved outcome." (Mengstie, 2020, p.7)</p> <p>"Do you feel that you are paid fairly according to your service?" (Papaioannou &amp; Serdaris, 2022, p.65)</p> <p>"On the other hand, distributive justice has its roots in equity theory (Adams, 1965) where an employee reacts to the fairness of rewards controlled by an external actor. It is characterized by the fact that an individual often compares the ratio between his remuneration and performance contribution with the remuneration and performance contribution ratios of internal pay referents in order to judge the fairness of received pay." (Roussillon Soyer, 2022, p.139)</p>

		<p>"Based on meritocratic principles of distributive fairness, equity theory posits that feelings of inequity or unfairness between employees and managers arise when the ratio of other employees' inputs and outcomes is different from the individual's own input-outcome ratio. That is, if other employees receive higher pay although they perceive to have similar qualities, ceteris paribus, the employee will be in a state of inequity. The person to be blamed for this unfairness is the employer – or those acting on her behalf, such as the managers – who should establish a fair distribution of pay within the workplace to maintain equity in the social exchange between employee and employer. If this is not the case, the employee will feel unfairly treated." (Schulz et al., 2022, p.708)</p> <p>"The present study, therefore, illustrates that it is important for organizations to intensively work to develop their pay-setting processes in order to increase the likelihood that their employees perceive a high level of pay justice and thus ultimately contribute to fulfilling the desired positive outcomes of the pay system." (Malmrud et al., 2020, p.11)</p> <p>"Building on these studies, Trevor and Wazeter (2006) examined the combined effects of pay dispersion and employee pay standing on equity perceptions. They argued that those at the high (vs. low) end of the pay distribution tend to feel fairly treated and are more satisfied, both in terms of their absolute pay (i.e., level) and their relative pay (i.e., standing). Thus, when an individual is at the high end of an organization's pay distribution (i.e., one's internal pay standing is high), pay dispersion strengthens one's perceptions of having an advantage relative to others." (Tenhiälä et al., 2023, p.993)</p> <p>" Pay equity comprises of four dimensions, namely:  1. Internal equity refers to the comparison among colleagues' effort-income ratio  2. External equity refers to the perceived equity of an employee's pay compared with other employees' pay in other organizations.  3. Individual equity refers to the pay equity based upon the performance of employees who are doing same type of work in the same organization. Hence, performance contributions are important in pay differences.  4. Procedural equity refers to the perceived equity of the processes and procedures used in making decisions about pay" (Eren &amp; Demir, 2023, p. 220)</p>
Tipologia do Contrato de Trabalho	De acordo com a teoria da segmentação (Amuedo-Dorantes, 2000), os trabalhadores temporários geralmente refletem um mercado secundário e, portanto, muitas vezes têm piores condições de trabalho, com salários mais baixos, menos oportunidades de crescimento e maior insegurança no emprego do que os trabalhadores permanentes, que representam o segmento primário.	"(...)More specifically, distributive justice mediated the job insecurity-OCB-I link (permanent, Sobel's $z = 2.20$ , $p < .01$ ; temporary, Sobel's $z = 2.56$ , $p < .05$ ) and the job insecurity-self-rated performance relationship in the permanent sample (Sobel's $z = 4.40$ , $p < .01$ )." (Sora et al., 2021, p.90)
Incentivos	Os incentivos são, talvez, as recompensas mais atribuídas nas organizações e dizem respeito às componentes variáveis do salário que visam recompensar os colaboradores que apresentem um nível de desempenho elevado, com o fim de os motivar (Rocha, 1997). São exemplos de incentivos monetários de curto prazo os bônus e as comissões e de incentivos não monetários de curto prazo, as viagens.	"The perception of the organizational justice system can play a moderating role between affection for incentives and reward expectancy as faculty members who have a higher liking for incentives will have a higher expectancy of rewards via willingness to exert considerable effort on tasks that are incentivized. If the organizational justice perception is high, faculty members who have a higher liking for incentives will have higher reward expectancy because they will be sure that their efforts will fetch them the incentives they desire. Similarly, if the organizational justice perception is low, the faculty member will have lower reward expectancy because they will be sure that their efforts will not be rewarded commensurate with their efforts" (Shoab & Baruch, 2019, p.622)

Satisfação salarial	A satisfação salarial trata-se do equilíbrio entre o salário e o trabalho do indivíduo, a sua capacidade profissional, o seu custo de vida e os esforços realizados na execução do trabalho (Siqueira, 2008).	<p>"(...) Respondents who were particularly dissatisfied with their current pay could be responsible for the finding that financial bonuses are considered the least distributively fair. In order to check this, we added pay satisfaction (on a scale from 1 to 10, how satisfied are you with your pay?) as a control variable. This did not alter the relationship between the type of i-deal and distributive injustice. Moreover, adding pay satisfaction as a moderator in the relationship between the type of i-deal and distributive injustice did not result in a significant interaction. As such, we conclude that the respondents' affective feelings towards pay (reflected in pay satisfaction) do not account for the finding that financial bonuses are considered the least distributively fair." (Marescaux et al., 2019, p.23)</p> <p>"Furthermore, Table 1 indicates that distributive justice is significantly and positively correlated with pay satisfaction (...) Model 1 suggests that both distributive and procedural justice have a direct effect on pay satisfaction (<math>\beta = 0.30</math>, <math>p \leq 0.001</math>; <math>\beta = 0.41</math>, <math>p \leq 0.001</math>, respectively)" (Mylona et al., 2019, p.514)</p>
Satisfação laboral	A satisfação laboral representa uma combinação de sentimentos positivos ou negativos que os colaboradores têm relativamente ao seu trabalho. Este conceito é definido por Locke (1969), como a visão que o colaborador tem relativamente ao seu ambiente de trabalho, ou até mesmo, a forma como este proporciona o atingimento das suas metas e objetivos - sempre aliado ao bem-estar. A satisfação no trabalho define até que ponto as expectativas são e correspondem às recompensas reais.	"The employees' ratings of perceived justice in regard to pay setting were positively associated with all four dependent variables"; "In total, the predictors explained significant proportions of the variances in job satisfaction (14%) (...). According to the unstandardized (B) and standardized ( $\beta$ ) regression coefficients, employees' perceived pay justice was positively associated with all of the outcomes, thus supporting Hypothesis 1." (Malmrud et al., 2020, p.7)
Compromisso Organizacional	O compromisso organizacional pode ser definido como "a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização específica" (Mowday et al., 1979, p. 226); Segundo Mathieu & Zajac (1990); Meyer et al., (2002) é uma variável importante que pode influenciar o grau de lealdade dos funcionários para com as organizações onde estão inseridos e, como consequência, pode determinar se os funcionários se comportam de maneira positiva ou negativa.	<p>"(...) In Hypothesis 1, we predicted that perceptions of pay basis illegitimacy moderates the negative relation between job-based pay dispersion and employee attitudes such that the relation is stronger when perceptions of pay basis illegitimacy is high rather than low. In support of this hypothesis, the relations of job-based pay dispersion on organizational commitment were moderated by the perceptions of pay basis illegitimacy (see Table 2, Model 4 and Figure 1)3. High job-based pay dispersion was associated with higher commitment at low (<math>B = 2.91</math>, <math>p &lt; 0.05</math>; <math>CI = 0.25, 5.57</math> at the level of 1.5 SD below the mean) but not high levels of perceptions of pay basis illegitimacy (<math>B = -1.65</math>, <math>p = 0.49</math>; <math>CI = -6.29, 2.99</math> at the level of 1.5 SD above the mean)." (Tenhiälä et al., 2023, p.996)</p> <p>"(...) Hypothesis 2 predicted that an employee's pay standing moderates the positive relation between job-based pay dispersion and employee attitudes such that the relationship is stronger when an employee's pay standing is high rather than low. Our results indicate that the relation between job-based pay dispersion and organizational commitment was moderated by pay standing (see Table 2, Model 5 and Figure 3). Higher job-based pay dispersion was associated with higher commitment at high (<math>B = 4.90</math>, <math>p &lt; 0.05</math>; <math>CI = 0.76, 9.02</math>) but not low levels of pay standing within a work unit (<math>B = -2.70</math>, <math>p = 0.36</math>; <math>CI = -8.48, 3.09</math>). (Tenhiälä et al., 2023, p.996)</p> <p>"Table 2 shows that the rewards are directly linked to the organisational commitment (...). These results support H1a and H1b. The organisational environment has a significantly positive effect on organisational fairness (<math>\beta = 0.665</math>, <math>p &lt; 0.001</math>) and organisational commitment (<math>\beta = 0.590</math>, <math>p &lt; 0.001</math>), supporting H2 and H3a." (Dias et al., 2022, p.534)</p>

		"The employees' ratings of perceived justice in regard to pay setting were positively associated with all four dependent variables"; "In total, the predictors explained significant proportions of the variances in (...) organizational commitment (14%) (...). According to the unstandardized (B) and standardized ( $\beta$ ) regression coefficients, employees' perceived pay justice was positively associated with all of the outcomes, thus supporting Hypothesis 1." (Malmrud et al., 2020, p.7)
Compromisso Organizacional Afetivo	O compromisso organizacional afetivo é interpretado como a conexão emocional, a identificação e o envolvimento de um funcionário com a organização em que trabalha (Meyer 2014).	"Furthermore, Table 1 indicates that distributive justice is significantly and positively correlated with (...) affective commitment and with work effort." (Mylona & Mihail, 2019, p.514)
		"(...) Similarly, the association between job-based pay dispersion and work engagement was moderated by the perceptions of pay basis illegitimacy (see Table 3, Model 4 and Figure 2). High job-based pay dispersion was associated with higher work engagement at low ( $B = 4.11, p < 0.01$ ; $CI = 1.48, 6.74$ ) but not high levels of perceptions of pay basis illegitimacy ( $B = -3.34, p = 0.26$ ; $CI = -9.15, 2.46$ ). Thus, our findings support Hypothesis 1 for both employee attitude measures: the relation between job-based pay dispersion and employee attitudes was negative albeit not statistically significant when perceptions of pay basis illegitimacy were high, whereas the relation was positive and statistically significant when perceptions of pay basis illegitimacy were low. (...)" (Tenhiälä et al., 2023, p.996)
		"(...) However, the interaction was not statistically significant for work engagement (see Table 3, Model 5)." (Tenhiälä et al., 2023, p.996)
Envolvimento no Trabalho	O envolvimento no trabalho é definido como um estado de espírito positivo e gratificante relacionado com o trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2006)	"Hypothesis 2 predicted that Distributive Justice would moderate the indirect relationship between Autonomous Motivation and Task Performance, Adaptive Performance, OCB-O, and OCB-I, through Work Engagement. We first examined the moderated mediation model with Autonomous Motivation as the independent variable. As shown in Table 3, Autonomous Motivation $\times$ Distributive Justice interaction was significantly related to Work Engagement ( $b = -0.08, SE = 0.03, p = 0.015, 95\% CI [-0.14, -.02], \Delta R^2 = 0.05, \Delta F = 32.35$ ). To understand the form of the significant interactions, we plotted the regression lines of the conditional indirect effect of Autonomous Motivation on Task Performance, Adaptive Performance, and OCB-O, through Engagement at different levels (i.e., 10th, 25th, 50th, 75th, and 90th percentiles) of Distributive Justice (Hayes, 2017). (Roussillon Soyer et al., 2022, p. 167)
		"Hypothesis 6 predicts that distributive justice positively mediates the bond between employees' perceptions of CSR and work engagement. The results in Table 6 indicate that employees' perceptions of CSR are positively related to distributive justice ( $\beta = 0.502, p < 0.0001$ ). In addition, distributive justice has a significant positive relationship with work engagement ( $\beta = 0.172, p < 0.0001$ ), supporting hypothesis 6." (Farid et al., 2019, p.9)

Confiança	A confiança designa segurança do procedimento ou crença nas situações em que o indivíduo interage e convive (Moisés, 2005). Portanto, num ponto de vista organizacional, é possível considerar que a confiança funciona como um importante mecanismo para a redução do risco comportamental dentro de sistemas sociais. Ou seja, a confiança entre agentes reduz as possibilidades de comportamentos oportunistas e motiva os indivíduos a agirem sem o receio de prejuízos pessoais, oferecendo os seus melhores esforços e ideias para a criação de valor económico (Zanini, 2016).	"The results in Table 6 show that all required steps for a successful mediation are fulfilled. Both the direct association between pay inequality and trust, and the association between pay inequality and fairness are positive and significant. Moreover, after including fairness when regressing trust on pay inequality, the relationship between fairness and trust was statistically significant ( $\beta = 0.69$ , $p$ -value $< .001$ ) while the effect of pay inequality diminished in size and turned non-significant ( $\beta = 0.151$ , $p$ -value = $.093$ ). Including fairness in the model increased the R2 from around 0.2 to 0.65. Hypothesis 3 is thus supported: employees' perception of manager fairness mediates the relationship between pay inequality and employee trust in managers." (Schulz et al., 2022, p.718-719)
Intenções de Permanecer na Organização	A intenção de permanecer é o grau de probabilidade de um colaborador continuar membro de uma organização. Trata-se também de um conceito psicológico social, sendo que diz respeito à percepção de um colaborador de permanecer, e não do comportamento real (Iverson, 1992).	"The employees' ratings of perceived justice in regard to pay setting were positively associated with all four dependent variables (...) In total, the predictors explained significant proportions of the variances in job satisfaction (14%), organizational commitment (14%), and intention to stay (15%)—as well as in job performance, although the proportion of explained variance was low (3%). According to the unstandardized (B) and standardized ( $\beta$ ) regression coefficients, employees' perceived pay justice was positively associated with all of the outcomes, thus supporting Hypothesis 1." (Malmrud et al., 2020, p.7)
Intenções de Turnover	Segundo Park e Shaw (2013), as intenções de <i>turnover</i> , são consideradas o melhor preditor da saída voluntária da organização, levando a um impacto negativo no desempenho organizacional.	"(...) However, contrary to expectation, those with high pay satisfaction showed significantly higher TI. We explain this result based on the signaling power of compensation. Employees may be dissatisfied with pay either for perceiving they are getting low wages and/or because they do not perceive distributive justice (Williams et al., 2006)." (Redondo et al., 2023, p. 1576) "The effect size of the relationship between distributive justice and turnover intention was - 0.396" (Özkan, 2023, p.5) "Taken together, demographic variables and organizational justice dimensions in Model 2 significantly predicted 13.5% of the variance in turnover intention ( $R^2 = .135$ , $F(8,170) = 3.31$ , $p < .05$ ). After controlling the possible effects of demographic variables on turnover intention, organizational justice dimensions significantly contributed additional 9.9% variation in turnover intention ( $R^2$ change = $.099$ , $F(4,170) = 4.86$ , $p < .05$ ). Among the four organizational justice dimensions, distributive justice was found to be the strongest predictor of turnover intention ( $\beta = -.23$ , $p < .05$ )." (Mengstie, 2020, p.9)
Motivação	A palavra motivação deriva da palavra latina "movere", que significa "mover". A motivação é definida como o processo que inicia, orienta e mantém comportamentos orientados para objetivos. A motivação é aquilo que nos faz agir, seja para beber um copo com água para diminuir a sede ou ler um livro para adquirir conhecimento. Envolve as forças biológicas, emocionais, sociais e cognitivas que ativam o comportamento (Goyal, 2015).	"(...) An important control variable is the proxy for perceived injustice; that is, Feelings of being treated unfairly. This has a negative correlation with motivation ( $\beta -0.11$ , $t -8.542$ ), (...). The correlation of the injustice proxy with demotivation was positive, as expected ( $\beta 0.19$ , $t 11.86$ ), (...). The latter was that wage-setting managers experienced slightly higher degrees of motivation ( $\beta 0.04$ , $t 3.01$ ) and slightly lower degrees of demotivation ( $\beta -0.04$ , $t 3.07$ ) than did regular employees and line managers without wage-setting tasks. Thereby, H2 seem to be supported, as did H4 and H6 in Model 5." (Larsson et al., 2022, p.457)

		<p>"(...)Finally, although our theoretical model posits that procedural fairness is the key mediator to our hypothesized relationship, with strong theoretical rationale, individuals' perceptions of their incentive are also informed by their evaluation of the fairness of the outcome of pay decisions, albeit less strongly. As such, we ran supplementary analysis including distributive fairness as an additional mediator (measured with items from Greenberg's 2003 scale). The interaction between bonus level and perceived manager discretion on distributive fairness was positive (<math>\beta = 0.28</math>, <math>p &lt; 0.05</math>); the relationship between bonus level and distributive fairness was positive when perceived manager discretion was high (<math>t = 2.71</math>, <math>p &lt; 0.01</math>) but was not significant when discretion was low (<math>t = -0.90</math>, ns), in line with the findings with respect to procedural fairness. However, we found no significant indirect effect between the interaction and intrinsic motivation through distributive fairness." (Hewett et al., 2019, p. 1126)</p>
Cinismo	<p>O cinismo é um termo usado pelos gregos na definição de algumas crenças negativas como apatia, falta de esperança, falta de confiança para com os outros, pessimismo e suspeita (Mousa, 2017: 48; Grama &amp; Todericiu, 2016: 49). Nas organizações, este conceito define-se por cinismo organizacional (Torun &amp; Çetin, 2015: 138).</p>	<p>"Table 4 reports the findings of regression analysis of pay equity and organizational cynicism which indicates the value of R, R-square, B, and the P-value. The value of R<sup>2</sup> .237 shows that perceived pay equity accounts for 23.7% of the variance of organizational cynicism. With regard to the value of B, a one unit increase in pay equity results in a decrease by .591 in organizational cynicism. P value is &lt;0.05 which shows that perceived pay equity has significant effect on organizational cynicism, hence H1 was accepted." (Eren et al., 2023, p.226)</p>
Comportamento de Cidadania Organizacional	<p>Definido como os comportamentos voluntários e benevolentes que os funcionários provocam e que estão fora das suas tarefas contratuais e dos requisitos formais do papel (Organ et al., 2006). Isso inclui ajudar colegas de trabalho ou supervisores no trabalho, ajudar os recém-chegados, envolver-se mais (positivamente) na organização e muito mais (Podsakoff et al., 2009).</p>	<p>"Distributive justice was significantly and negatively related to OCB-I and self-rated performance in the permanent sample, and it was negatively associated to OCB-I in the temporary sample." (Sora et al., 2021, p.90)</p> <p>"In terms of OCB: as hypothesized, low intrinsic and low extrinsic individuals are indifferent to the contextual factors of the work environment (i.e. organizational justice). On the other hand, when both motivations are high, a fair working climate has a more profound positive effect on OCB. This is true for all the research groups." (Giamos et al., 2023, p.524-525)</p> <p>"In hypothesis 4, we assume that distributive justice will positively mediate the association between employees' perceptions of CSR and OCB. The results presented in Table 5 show that employees' perceptions of CSR have a significant positive relationship with distributive justice (<math>\beta = 0.502</math>, <math>p &lt; 0.0001</math>), and distributive justice has a positive association with OCB (<math>\beta = 0.221</math>, <math>p &lt; 0.0001</math>), supporting hypothesis 4. (Farid et al., 2019, p.9)</p>
Comportamentos de trabalho contraproducentes	<p>Sackett (2002) afirmou que os comportamentos de trabalho contraproducentes são "voluntários" (isto é, discricionários) (Bennett e Robinson, 2000; Robinson e Greenberg, 1998; Spector e Fox, 2005) que vão contra aos interesses legítimos das organizações. Estes, podem assumir muitas formas, tais como roubo, fraude, absentismo, agressão física e verbal ou consumo de substâncias (Marcus &amp; Schuler, 2004: 647). Alguns destes são problemas generalizados e dispendiosos enfrentados pelas organizações (Vardi, 2001: 325).</p>	<p>"Hypotheses 2, 3, and 4 proposed that i) benevolence, ii) principle, and iii) egoism climates mediate the relationship between separate dimensions of organizational justice perceptions and organizational deviance. (...) First, organizational justice perceptions (procedural, distributive, and interactional) were found to be negatively related to organizational deviance." (Öztürk &amp; Poyraz, 2021, p.283-284)</p> <p>"Table 5 reports the findings of regression analysis of pay equity and CWBs which indicates the value of R, R-square, B, and the P-value. The value of R<sup>2</sup> is .154 which shows that perceived pay equity accounts for only 0.8% of the variance of counterproductive work behaviors. P value is .154 which means that perceived pay equity does not have significant effect on counterproductive work behaviors, hence H2 was rejected." (Eren et al., 2023, p.226)</p>

		<p>"In terms of CWB: as hypothesized, low intrinsic and low extrinsic individuals are indifferent to the contextual factors of the work environment (i.e. organizational justice). On the other hand, when both motivations are high, a fair working climate has a more profound negative effect on CWB. This is true for most research groups (apart from executive managers)." (Giamos et al., 2023, p.525-528)</p>
		<p>"The indirect effect of affection for incentives on deviant behavior likelihood through reward expectancy is modeled as moderated in the first stage by organizational justice perception. The direct effect of affection for incentives on the deviant behavior likelihood is modeled as unmoderated." (Shoaib et al., 2019, p.627-628)</p>
Desempenho	<p>Borman e Motowidlo (1993) definem o conceito de desempenho como um conceito multidimensional. Distinguindo-o assim entre o desempenho de tarefa e desempenho contextual. O desempenho da tarefa refere-se à proficiência de um indivíduo com a qual ele executa as atividades que contribuem para o "núcleo técnico" da organização. Esta contribuição pode ser direta (por exemplo, no caso dos trabalhadores da produção) ou indireta (por exemplo, no caso dos colaboradores de suporte à gestão). O desempenho contextual refere-se a atividades que não contribuem para o núcleo técnico, mas que apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico no qual os objetivos organizacionais são perseguidos. O desempenho contextual não inclui apenas comportamentos como ajudar colegas de trabalho ou ser um membro confiável da organização, mas também fazer sugestões sobre como melhorar os procedimentos de trabalho (Sonnentag &amp; Frese, 2002).</p>	<p>"The feeling that they are paid fairly concerning their position and offer agreed the PG1 (80% of the sample, n=16), PG2 (83.3% of the sample, n=10), and PG3 (58.3% of the sample, n=7). A possible reduction (10%-20%) of the sample's salary only (individually) will have the following consequences: PG1 performance would be affected negatively if the sample does not accept the reason for the decrease and positively if considered it justified in a percentage of 75% (n=15). It does not affect its performance but raises concerns at the rate of 15% (n=3) and causes a decrease in every case as it is perceived as a lack of recognition in a percentage of 10% (n=2)." (Papaioannou &amp; Serdaris, 2022, p.66)</p> <p>"The employees' ratings of perceived justice in regard to pay setting were positively associated with all four dependent variables (...) In total, the predictors explained significant proportions of the variances in job satisfaction (14%), organizational commitment (14%), and intention to stay (15%)—as well as in job performance, although the proportion of explained variance was low (3%). According to the unstandardized (B) and standardized (<math>\beta</math>) regression coefficients, employees' perceived pay justice was positively associated with all of the outcomes, thus supporting Hypothesis 1." (Malmrud et al., 2020, p. 7)</p> <p>"More specifically, results supported the relationship between procedural and interactional justice and job performance, whereas the relationship between distributive justice and job performance was significant but in the opposite expected direction." (Sora et al., 2021, p.91)</p>
Reclamação	<p>Reclamar é uma resposta orientada para a ação a um estado de insatisfação, e os indivíduos também diferem na sua propensão para responder de forma orientada para a ação (Kowalski, 1996)</p>	<p>"Finally, distributive injustice is positively related to both "requesting compensation" (<math>\beta = .11</math>, <math>p &lt; .001</math>) and "complaining" (<math>\beta = .67</math>, <math>p &lt; .001</math>), confirming both hypotheses 4a and 4b. Moreover, through a Wald <math>\chi^2</math> test of parameter equalities, we found that distributive injustice has a stronger influence on complaining than it does on requesting compensation (<math>\Delta\chi^2 = 373.05</math>, <math>p &lt; .001</math>)." (Marescaux et al., 2019, p.19)</p>
Retenção	<p>A retenção de pessoas é definida como a capacidade da organização em manter o seu capital humano e garante, de certa maneira, o compromisso dos colaboradores (Bonilla, 2013; Yamamoto, 2013). Chiavenato (2009) refere ainda que para a retenção dos colaboradores, a organização deve criar um ambiente agradável, saudável, seguro, com bom relacionamento entre colegas, boa remuneração e benefícios sociais adequados às necessidades de cada indivíduo.</p>	<p>"Table 2 shows that the rewards are directly linked to the organisational commitment (<math>\beta = 0.247</math>, <math>p &lt; 0.001</math>) and also that the rewards have a positive effect under retention (<math>\beta = 0.222</math>, <math>p &lt; 0.01</math>). These results support H1a and H1b. The organisational environment has a significantly positive effect on organisational fairness (<math>\beta = 0.665</math>, <math>p &lt; 0.001</math>) and organisational commitment (<math>\beta = 0.590</math>, <math>p &lt; 0.001</math>), supporting H2 and H3a. Conversely, the organisational environment has no significant effect on retention (<math>\beta = -0.017</math>, n.s.), not supporting H3b." (Dias et al., 2022, p.534)</p> <p>"The direct effects of organisational justice on retention (<math>\beta = 0.146</math>, <math>p &lt; 0.05</math>) are significant. As such, the results support H4. Organisational commitment has a clearly positive relationship to retention (<math>\beta = 0.449</math>, <math>p &lt; 0.001</math>)." (Dias et al., 2022, p.534)</p>

			"The indirect effects of the rewards under retention through the organisational commitment mediator is considerable, with ( $\beta = 0.110$ , $p < 0.001$ ). This result supports the H6 mediation hypothesis." (Dias et al., 2022, p.534-535)
<b>Ambiente Organizacional</b>	Ambiente Interno Organizacional	O ambiente organizacional corresponde ao ambiente interno de uma organização e à atmosfera psicológica e característica. É o ambiente humano no qual as pessoas realizam seu trabalho e pode se referir ao ambiente de um determinado departamento, de uma fábrica ou de toda a empresa. O ambiente organizacional não é palpável ou visualizado, mas é percebido psicologicamente (Chiavenato, 1992).	"There is a direct relationship between the organizational environment and organizational justice, that is, when there is an environment of equality and equity among all employees of a given company, its climate will be positively affected stimulating positive emotions in everyone." (Dias et al., 2022, p.535)
<b>Saúde Mental</b>	<i>Burnout</i>	O burnout é definido pela exaustão física e emocional que se traduz numa resposta prolongada a fatores causadores de stress emocional e interpessoal crônicos no trabalho (Maslach & Leiter, 2016). Um indivíduo com burnout apresenta os seguintes sintomas: 1) exaustão emocional, 2) despersonalização, e 3) inexistência de realização pessoal (Maslach, 1982; Maslach et al., 2001). Segundo Maslach e Leiter (2016), este declínio na qualidade do trabalho e na saúde física e psicológica pode ser dispendioso, tanto para o próprio indivíduo como para todos aqueles que se relacionam com ele.	"In terms of Burnout: as hypothesized, low intrinsic and low extrinsic individuals are indifferent to the contextual factors of the work environment (i.e. organizational justice). On the other hand, when both motivations are high, a fair working climate has a more profound negative effect on Burnout. This is true only for employees and junior/office managers" (Giamos et al., 2023, p.528)