



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Maria José Andrade Correia de Paiva

**Efeito dos julgamentos de justiça e do
feedback no salário de reserva**

junho de 2015



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Maria José Andrade Correia de Paiva

**Efeito dos julgamentos de justiça e do
feedback no salário de reserva**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Psicologia Aplicada

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Isabel Silva
e coorientação do
Professor Doutor José Keating

junho de 2015

DECLARAÇÃO

Nome: Maria José Andrade Correia de Paiva

Endereço eletrónico: mariajacpaiva@gmail.com

Número do Cartão de Cidadão: 13919556

Título da dissertação: Efeito dos julgamentos de justiça e do *feedback* no salário de reserva.

Orientadora: Professora Doutora Isabel Silva

Co – Orientador: Professor Doutor José Keating

Ano de conclusão: 2015

Designação do Mestrado: Mestrado em Psicologia Aplicada

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 12/06/2015

Assinatura: _____

Índice

Introdução	6
Feedback.....	7
Julgamentos de Justiça.....	8
Salário de Reserva, Julgamentos de Justiça e Feedback.....	9
Método	10
Amostra.....	10
Plano Experimental.....	11
Variáveis e manipulação experimental.....	11
Medidas.....	12
Materiais.....	12
Análise dos dados.....	12
Tarefas e Procedimento.....	13
Resultados	15
Discussão	19
Conclusão	22
Referências	23

Agradecimentos

Aos meus pais, à minha querida avó, madrinha, padrinho, afilhado Luís e restante família, agradeço o apoio incondicional, pelas horas e anos de sorrisos proporcionados e palavras de motivação. À família Andrade, em especial à prima Marta, primos Tiago e David.

Com um carinho especial, quero agradecer a todos os colegas do grupo de investigação de Tomada de Decisão da EPSI, pela ajuda, apoio prestado e companheirismo sentido. Sem vocês, tudo se tornaria mais difícil.

À Sara, à Nídia e à Graça, o meu muito obrigado pelo apoio, pela força, pelo prazer de vos ter conhecido e pela colaboração nesta investigação. Ao André, quero agradecer os momentos de apoio, de amizade, de conhecimento transmitido e acima de tudo pela boa pessoa que és. Aos meus colegas de mestrado e pessoas que encontrei nesta etapa, que de alguma forma me marcaram pela ternura, apoio e simplicidade, o meu muito obrigada.

A todos os/as meus/minhas amigos/as, em especial ao Nuno Costa pelo carinho, sorrisos, palavras e momentos especiais que me proporcionas, ao Fábio e ao Bruno, à Fanny, Paula Lobo, Maura, Nélia, e Janete.

Ao Professor José Keating e Professora Isabel Silva, pela postura, atitude, palavras, preocupação, conhecimento, apoio, respeito demonstrado e valores que me transmitiram, o meu muito obrigada. Obrigada por acreditarem no meu trabalho e permitirem, ajudando a que se realizasse.

A todos um obrigada, um obrigada que não tem fim. A todos que de alguma forma ajudaram a que o presente estudo fosse realizado.

Efeito dos julgamentos de justiça e do *feedback* no salário de reserva

O presente estudo explora a interação entre os julgamentos de justiça e o *feedback* no salário de reserva. Os participantes foram distribuídos aleatoriamente por 4 condições experimentais (justiça/injustiça X *feedback*/não *feedback*), começando por avaliar a justiça de situações relacionadas com o trabalho (justas/injustas), e de seguida resolvendo mentalmente conjuntos de 5 operações numéricas (com/sem *feedback*), com pagamento decrescente. O ponto em que os participantes paravam, definia o salário de reserva. Pretende-se mostrar a existência de um efeito combinado da exposição a situações de justiça e do *feedback* na realização da tarefa na média do salário de reserva, sendo esperado que a presença de *feedback*, tal como a exposição a situações justas, diminua a média do salário de reserva. Os resultados mostraram que os participantes foram sensíveis à justiça das situações apresentadas, e à presença de *feedback*, mas que, contrariamente às previsões, apenas este último teve o efeito esperado no salário de reserva, baixando a sua média. Também não se observou qualquer interação entre estas variáveis. O padrão de resultados é discutido no âmbito deste procedimento, sugerindo-se que os efeitos dos julgamentos de justiça não são generalizados para fora do contexto em que são gerados.

Palavras-chave: Julgamentos de Justiça; Práticas amigas-da-família; Feedback; Salário de Reserva.

Effect of justice judgments and feedback in reservation wage

The present study investigates the interaction between justice judgments and feedback on the reservation wage (RW). Participants were randomly assigned to 4 conditions (fair/unfair X feedback/without feedback); they first evaluated the fairness of a number of work-related situations (fair/unfair); next, they performed a number of sets of 5 mental, (with or without feedback) with decreasing payments. RWs were defined by the set at which participants decided to stop. We expected a lower RW in the feedback/justice condition.

The results showed a main effect of feedback (lower RW in the feedback condition), no effect of the justice variable and no interaction between the two variables. This pattern of results is discussed, suggesting that the effect of judgments of justice do not generalize from one context to another.

Key-words: Judgments of Justice; Family-friendly practices; Feedback; Reservation Wage.

Introdução

O trabalho é um aspeto fundamental na vida dos seres humanos. O significado que lhe é atribuído, mostra o quanto é importante motivar, prestar atenção e valorizar os resultados e esforços do trabalho dos indivíduos (Ariely, 2010).

Alguma investigação tem evidenciado que as recompensas monetárias são dos fatores que mais influenciam a motivação e o desempenho das pessoas no trabalho (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2013). Este efeito relaciona-se com o enorme poder que as recompensas monetárias têm relativamente à satisfação de necessidades básicas dos sujeitos, assim como de necessidades de nível superior como o respeito obtido dos outros, estatuto social e pertença a um grupo (Long & Shields, 2010).

A experiência do trabalho, as relações que ocorrem com os colegas e supervisores, a comunicação, as práticas e procedimentos pelas quais as organizações se regem, são fundamentais para os resultados organizacionais e individuais no ambiente laboral (Brown & Leigh, 1996; Ferreira & Martinez, 2008; Patterson, Warr, & West, 2004).

No que respeita à experiência de trabalho, o modelo das características do posto de trabalho desenvolvido por Hackman & Oldham (1976, 1980) identifica cinco características do posto de trabalho que interferem e promovem a motivação, satisfação e desempenho dos/as trabalhadores/as. As cinco características identificadas são: variedade de competência, identidade com a tarefa, significado com a tarefa, autonomia e *feedback*. A presença destas características está associada a determinados resultados ao nível pessoal e organizacional (motivação intrínseca elevada, elevada satisfação no trabalho, desempenho no trabalho com elevada qualidade e baixo turnover e absentismo) sendo que estes resultados ocorrem se os/as trabalhadores/as experienciarem determinados estados psicológicos críticos: perceção do trabalho como importante, responsabilidade pelos resultados do trabalho e conhecimento dos resultados do trabalho. No entanto, existem fatores moderadores baseados em características do/a trabalhador/a (necessidade de desenvolvimento, competência e conhecimento) e características do ambiente de trabalho (satisfação com o pagamento, satisfação com a segurança, com os colegas de trabalho e supervisão) que interferem e influenciam tanto a relação entre as características do posto de trabalho e os estados psicológicos críticos, como a relação entre os estados psicológicos críticos e os resultados pessoais e organizacionais.

Os testes empíricos do modelo têm mostrado resultados algo ambíguos quanto às relações específicas entre as cinco características do posto de trabalho, os estados psicológicos críticos, e os resultados pessoais e organizacionais, tal como em relação aos efeitos das variáveis moderadoras. No entanto, na prática o modelo continua a suscitar investigação sobre

estas cinco características do posto de trabalho, sendo que os resultados pessoais devem continuar a ser mencionados como variáveis dependentes do modelo, de forma a promoverem o enriquecimento de intervenções no trabalho (Boonzaier, Ficker, & Rust, 2001).

A questão monetária é importante para a motivação e atração dos sujeitos para as organizações. Por outro lado, é também importante realçar que as motivações no contexto de trabalho não podem ser reduzidas ao facto de sermos recompensados pelo dinheiro final a receber. A forte influência das variáveis do contexto organizacional devem ser valorizadas pois demonstram o quanto a sua presença é fundamental para o contexto laboral e para as atribuições que os indivíduos fazem ao seu trabalho (Ariely, 2010).

O presente estudo aborda variáveis psicológicas e monetárias. A variável monetária é chamada de salário de reserva e as variáveis psicológicas são os julgamentos de justiça e o *feedback*, com o objetivo de perceber se existe um efeito combinado da exposição a situações de justiça/injustiça e do *feedback/não feedback* na realização de tarefas na variação do salário de reserva.

Feedback

O *feedback* pode ser descrito como “uma extensão na qual a realização das atividades de trabalho por parte do trabalhador requer através dos seus resultados obter informações diretas e claras sobre a efetividade do seu desempenho” (Boonzaier et al., 2001, p. 12). Alguns estudos referem a importância que a procura de *feedback* tem para processos relacionados com o sucesso e desenvolvimento pessoal, carreira, mudança de comportamentos negativos ou positivos, aprendizagem, melhoramento da performance, autoconfiança, valorização, identificação de pontos fracos e fortes, guiando a autorregulação e desenvolvendo a autoavaliação (Ibrahim, MacPhail, Chadwick, & Jeffcott, 2014;Turci, 2013).

O *feedback* deve ser direcionado individualmente caso se pretenda que o/a trabalhador/a atinga um determinado resultado, de forma a aumentar os conhecimentos, o desenvolvimento e o fortalecimento das relações (Turci, 2013). Para que ocorra perceção de competência, é importante que aquando a realização de uma tarefa, ocorra *feedback*. Sem *feedback*, pouco se sabe sobre a forma como a tarefa está a ser realizada assim como pouco se sabe sobre o quanto somos ou não bons na execução dessa tarefa (Rosenfield, Folger, & Adelman, 1980).

Com base no Modelo das Características do Posto de Trabalho de Hackman e Oldham, (1976, 1980), verifica-se que quando os/as trabalhadores/as recebem *feedback*, o conhecimento acerca dos seus resultados aumenta, pois percebem como estão a realizar o seu

trabalho ao longo do tempo. Com presença de *feedback*, os resultados aparecem relacionados com alta eficácia no trabalho, assim como resultados positivos ao nível da motivação intrínseca e satisfação com o desenvolvimento.

Julgamentos de Justiça

No âmbito da filosofia da justiça, Rawls (2003) refere que percepção de justiça e injustiça resulta de processos sociais e não apenas individuais. Através das interações sociais, o indivíduo coopera com outros sujeitos, integrando-se como membro de um grupo. Os julgamentos de justiça interferem na dinâmica e estrutura do grupo, afetando em parte os comportamentos dos indivíduos no grupo (Tyler & Blader, 2000).

Adams (1965), através da Teoria da Equidade reporta contribuições fundamentais para o campo da justiça organizacional. Esta teoria refere que as percepções de justiça ou injustiça do/a trabalhador/a têm por base a comparação social, ou seja, comparação dos próprios com os/as outros/as. As abordagens assentes associam-se às ideias e conceitos referidos na justiça distributiva. A teoria supracitada refere que quando os investimentos (como, os esforços, a competência, etnia, treino e experiência) são maiores por parte dos sujeitos e as compensações e custos que dos investimentos esperam obter são menores, os sujeitos sentem inequidade/injustiça na situação e relação ocorrida assim como insatisfação, estados emocionais desagradáveis e outros efeitos negativos. O mesmo se passa quando ocorre inequidade positiva. Por outro lado, quando ocorre igualdade, significa que a troca social ocorrida foi percebida como justa, sendo que os sujeitos sentem equidade, uma vez que os seus investimentos são proporcionais às compensações e custos obtidos, resultando num equilíbrio e satisfação na relação social.

Face ao contexto de trabalho, a justiça na relação laboral entre trabalhadores/as e supervisores/as é dos aspetos relatados como mais importantes ao nível dos comportamentos de gestão laboral (Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD], 2015). No presente estudo, foram suscitados julgamentos de justiça ou injustiça relacionados com as “boas práticas” amigas da família. Em Portugal são cada vez mais as empresas que adotam algumas destas práticas para que pais trabalhadores e mães trabalhadoras possam usufruir de cada uma destas práticas, balanceando a vida familiar com o contexto laboral (Guerreiro, Lourenço, & Pereira, 2006). Para além disso a percepção de conflito entre a vida familiar e laboral afeta os níveis de satisfação, compromisso no trabalho e intenções de turnover (Allen, 2001).

Tendo por base as implicações que o *feedback* e o reconhecimento apresentam em relação ao contexto de trabalho e na motivação dos sujeitos (Ariely, Kamenica, & Prelec, 2008; Hackman & Oldham, 1976, 1980), parece-nos interessante estudar o efeito que o *feedback* possa ter na conjunção com a percepção de justiça na variação do salário de reserva.

Salário de Reserva, Julgamentos de Justiça e Feedback

Alguns exemplos de estudos com recompensas monetárias que têm vindo a ser realizados no contexto do desconto temporal visaram a comparação com recompensas hipotéticas (Hinvest & Anderson, 2010; Johnson & Bickel, 2002; Lagorio & Madden, 2005) ou a aversão ao risco (Etchart-Vincent & l'Haridon, 2011; Holt & Laury, 2002; Irwin, McClelland, & Schulze, 1992) sendo que o conhecimento sobre o efeito específico das recompensas monetárias em articulação com variáveis psicológicas é relativamente pouco claro e organizado. Optou-se por usar recompensas monetárias ao invés de hipotéticas, uma vez que poderão permitir a redução da incerteza face às decisões efetuadas, por estarem mais associadas ao contexto social real (Hertwig & Ortmann, 2001).

Um dos estudos realizados para estudar a relação entre recompensas monetárias e variáveis psicológicas relacionados com a Psicologia no Trabalho foi o estudo realizado por Ariely, Kamenica, e Prelec (2008). Neste estudo, os autores utilizaram o conceito de salário de reserva, salário mínimo necessário que o trabalhador está disposto a receber e o atrai para entrar no mercado de trabalho (Mohanty, 2005) para medir o valor recebido pelos sujeitos. Neste estudo laboratorial, os participantes realizaram uma tarefa que consistia em encontrar dez pares de letras “ss” em folhas de papel. Aquando início da realização da tarefa foi-lhes entregue uma tabela com os valores monetários que recebiam. Por cada nova folha recebiam 5 cêntimos (do dólar), sendo que quando desejavam terminar, recebiam o valor correspondente ao número total de folhas realizadas até ao momento de finalização. O estudo consistia em comparar três condições experimentais: 1) os sujeitos realizavam a tarefa e recebiam “reconhecimento” pelo trabalho; 2) o trabalho realizado pelos sujeitos era “ignorado”; 3) o trabalho realizado era “destruído”. Os sujeitos expostos à condição do trabalho “ignorado” realizaram em média 6,77 folhas sensivelmente mais perto do número de folhas realizadas pelos sujeitos em que o trabalho foi rasgado/“triturado” (6, 34 folhas) enquanto o grupo exposto ao trabalho que foi reconhecido, realizou em média 9, 03 folhas. Ou seja, os sujeitos optavam por receber menos dinheiro tendo em conta que o seu trabalho não estava a ser reconhecido. Os resultados mostraram que o salário de reserva, assim operacionalizado, foi

maior nas situações em que o trabalho dos sujeitos foi ignorado e “destruído” sendo menor quando o trabalho era reconhecido (Ariely, 2010).

Usando o mesmo paradigma de investigação de Ariely e seus colaboradores (2008) e face ao efeito que o *feedback* possa apresentar no contexto de trabalho e no sujeito, é esperado que:

1. Existam diferenças na média do salário de reserva no grupo de sujeitos que recebe *feedback* em comparação com o grupo que não recebe *feedback*, sendo a média do salário de reserva mais baixa no grupo de *feedback*.

São poucos os estudos que referem a temática das percepções de justiça e injustiça com o salário de reserva. Por este motivo, torna-se importante estudar a temática, assim como perceber como esta variável pode afetar o salário de reserva dos sujeitos, uma vez que os comportamentos de justiça e injustiça por parte das chefias podem afetar as atitudes e comportamentos organizacionais (Lind, Kray, & Thompson, 1998). De acordo com alguma investigação, as situações de injustiça desencadeiam emoções negativas, duradouras e intensas, afetando a atitude e comportamento posterior do sujeito (Mikula, Scherer, & Athenstaedt, 1998). Face ao efeito que as percepções de justiça e injustiça apresentam nos comportamentos, atitudes, resultados e sentimentos formados dos/as indivíduos em relação ao seu trabalho, é esperado que:

2. Existam diferenças na média do salário de reserva no grupo de sujeitos expostos a situações de justiça em comparação com o grupo de sujeitos exposto a situações de injustiça, sendo a média do salário de reserva mais baixa no grupo de justiça.

Este projeto de dissertação tentará averiguar se existe um efeito combinado da exposição a situações de justiça/injustiça e do *feedback/não feedback* na realização de tarefas na variação do salário de reserva. Com base na questão de investigação descrita, espera-se que:

3. O efeito combinado dos fatores justiça/injustiça e *feedback/não feedback* crie maiores diferenças na média do salário de reserva, ou seja, que exista um efeito de interação entre estas duas variáveis.

Método

Amostra. Os dados foram recolhidos com estudantes universitários de vários cursos e instituições (UM, Católica de Braga, ISMAI). No total foram recolhidos dados de 105 participantes, 85 do sexo feminino ($M = 21,69$; $DP = 3,032$) e 20 do sexo masculino ($M = 23,25$; $DP = 3,552$). Os/as participantes estavam informados sobre as condições da experiência e sobre a recompensa monetária a receber.

Plano Experimental. As variáveis experimentais foram manipuladas a partir de um contexto controlado laboratorialmente, através de um plano inter-sujeitos, sendo que os/as participantes foram distribuídos aleatoriamente por 4 condições experimentais (justiça/injustiça X *feedback*/não *feedback*).

Variáveis e manipulação experimental. **1) Salário de Reserva:** variável dependente do estudo. A tarefa realizada neste estudo é uma extensão da tarefa realizada na experiência de Ariely et al. (2008). No estudo destes investigadores, o salário de reserva foi medido através do valor monetário correspondente a cada última folha de pares de “ss” realizada. No presente estudo, optou-se por medir o salário de reserva, dividindo o valor total recebido pelo número de conjuntos de operações numéricas realizados. Desta forma, o valor medido é mais rigoroso e aproximado daquilo que se pretende, pois percebe-se exatamente a quanto o sujeito está disposto na realização da tarefa. **2) Julgamentos de justiça e injustiça:** foram criadas vinhetas com 4 situações de justiça e 4 situações de injustiça relacionadas com as “práticas amigas da família” com homens e mulheres como personagens principais de cada uma das situações, pois embora a situação de mulheres e homens perante o trabalho (e mais ainda na gestão da relação entre vida familiar e trabalho) esteja num processo de mudança importante, continua a ser marcada por diferenças importantes. Para além disso, alguma investigação mostra que existem homens/pais trabalhadores tal como mulheres/mães trabalhadoras que consideram a integração na vida familiar um aspeto importante da sua relação com o trabalho (Guerreiro et al., 2006; Honeycutt & Rosen, 1997). As vinhetas foram criadas para que ocorresse a formação de perceções, atitudes e opiniões face às situações visualizadas. Para além disso, permitem excluir problemas como, a falta de inconformidade, dificuldades de interpretação, redução do efeito da presença do/a investigador/a (evitando problemas éticos que surgem na observação) assim como recolher em simultâneo um maior número de dados. Como referido, existem várias vantagens para a utilização das vinhetas, no entanto não devem ser descuradas as possíveis implicações metodológicas, nomeadamente face à validade externa e fidelidade (Gould, 1996). Por este último motivo, foi realizado um estudo piloto (dez sujeitos) de forma a perceber a concordância inter-sujeitos em relação ao nível de justiça e injustiça das situações criadas, que se revelou perfeita. Os dez sujeitos identificaram as quatro situações de justiça como justas e as quatro situações de injustiça como injustas. **3) Feedback:** é dado aos sujeitos através do computador (participante – computador), sendo diferente do *feedback* dado na tarefa criada por Ariely et al. (2008), dado face-a-face (participante – investigador). Optou-se por esta via, uma vez que com o sistema anterior o/a investigador/a ao estar apenas num único local limitava a possibilidade de recolher um maior número de dados ao mesmo tempo.

4) Sentimentos: usados para efeitos de manipulação experimental, para que ocorresse introspeção e reflexão de sentimentos pessoais após identificação dos julgamentos de justiça ou injustiça. O objetivo era tentar criar um efeito duradouro dos sentimentos identificados para a tarefa seguinte com base nos julgamentos identificados. A escolha dos sentimentos baseou-se em resultados de estudos que relacionam os sentimentos e emoções que mais se evidenciam e são identificados aquando exposição a situações de justiça e injustiça (Mikula et al., 1998; Hegtvedt & Killian, 1999). 5) Qualidade do trabalho: variável “controlo”/usada para complementar resultados na comparação com as duas variáveis independentes do presente estudo. Estas razões baseiam-se no facto de na presença das características do posto de trabalho (como é exemplo, o *feedback*), o desempenho no trabalho apresentar elevada qualidade, um dos resultados a nível pessoal e organizacional (Hackman & Oldham, 1976). Por outro lado o desempenho face à qualidade do trabalho pode ser afetado quando ocorre perceção de inequidade/injustiça em relação às recompensas/compensações organizacionais e custos pessoais (Adams, 1965). O presente estudo pretende realizar uma extensão do estudo de Ariely et al. (2008), usando por isso a mesma variável dependente do referido estudo (quantidade do trabalho realizado) sendo que justificam esta escolha tendo por base o pagamento à peça e não à hora.

Medidas. a) Escala de Lickert (1 = Completamente Injusta, 4 = Nem Justa/Nem Injusta e 7 = Completamente Justa) para avaliação das 4 vinhetas com situações de justiça e 4 com situações de injustiça. b) Quântia total de dinheiro recebido/total de conjuntos de operações numéricas realizados, foi a fórmula usada para medir o salário de reserva.

Materiais. Este estudo foi realizado no Laboratório de Cognição Humana (LABCH) na Escola de Psicologia da Universidade do Minho nas cabines insonorizadas. Foi utilizado o SuperLab 5 para produção dos estímulos - vinhetas de justiça e injustiça, caixa de texto com sentimentos, *feedback* e conjuntos de operações numéricas. Nas cabines estava afixada uma tabela que informava o/a participante sobre o quanto estava a ganhar por cada conjunto de operações, o quanto já tinha ganho e quanto ganharia se continuasse a realizar a tarefa. A tabela usada no presente estudo tem por base a tabela do estudo de Ariely et al. (2008), mas difere em relação ao facto de existirem mais realizações com remuneração e os valores totais não terem pontos de atração como valores certos (por exemplo, 3,00 euros) como acontecia no estudo original e originava maiores frequências de paragens nesses valores.

Análise dos dados. Foi realizada uma análise de variância (ANOVA) a dois fatores assim como o teste-t para duas amostras independentes, utilizando o software IBM SPSS (versão 20) e EXCEL.

Tarefas e Procedimento. Em primeiro lugar, foi pedido aos/as participantes que lessem e, caso concordassem com a participação no estudo, assinassem o formulário de consentimento informado, de forma a validar a participação. Foi também pedido que preenchessem um mini-questionário para obtenção de dados sociodemográficos. Os/as participantes estavam também informados/as que poderiam desistir a qualquer momento, não havendo qualquer tipo de consequência com essa decisão, nem para eles nem para a qualidade do estudo. De forma assegurar o bem-estar dos sujeitos, perguntou-se se tinham algum problema em entrar nas cabines insonorizadas, uma vez o espaço confinado poderia provocar algum desconforto.

Os/as participantes receberam as seguintes instruções: *“A experiência que vai realizar é constituída por duas partes. Numa primeira parte irá visualizar situações que normalmente podem ocorrer nas organizações, sendo pedido que indique o quanto acha que são justas ou injustas. Sempre que vir uma situação, aparecerá uma caixa de texto com sentimentos escritos, pedindo que refira os que acha que sentiria se tivesse passado pela situação que acabará de ler. Imediatamente a seguir é pedido que realize uma tarefa onde terá o apoio da presente tabela (encontra-se na mesa dentro da cabine). Terá que realizar conjuntos de operações numéricas constituídos por cinco contas cada. Sempre que realiza um conjunto de operações, ganha um determinado valor monetário, decrescendo três cêntimos por um novo conjunto que realiza sendo que no total recebe pelo número total de conjuntos de operações realizados, como pode verificar na tabela. Em termos de estudo é igual que realize, 4, 8, 10, 14, 19, 35, etc... quando achar que já não compensa continuar a realizar a experiência, chame a investigadora e damos por finalizada a experiência, recebendo o dinheiro no final da realização da tarefa. Tem 60 minutos para realizar a experiência”.*

Na primeira parte da experiência, as/os participantes, de acordo com o grupo que tinham sido alocados, visualizavam situações de justiça ou de injustiça, referindo numa escala ordinal de 7 pontos o quanto as situações eram justas ou injustas. Para além disso, no final de cada situação visualizada, aparecia uma caixa de texto no ecrã com doze sentimentos, seis positivos e seis negativos (Gratidão, Alegria, Sentimento de Realização, Satisfação, Prazer, Alívio, Nojo (desprezo), Raiva, Medo, Tristeza, Culpa, Desapontamento), sendo-lhes pedido que identificassem pelo menos dois que lhes parecesse que sentiriam se tivessem passado pela situação que acabavam de ler. Para além de controlo da eficácia das vinhetas para induzirem as emoções associadas à justiça das situações, este segundo passo visava reforçar essa emoção. As situações justas e injustas são exemplificadas a seguir:

Vinheta de Justiça: “*Foi prometida uma promoção a uma colaboradora da empresa onde você trabalha. Esta colaboradora tirou 3 dias para prestar assistência à sua mãe idosa. A empresa não a prejudicou, uma vez que continuou com a possibilidade de ser promovida*”.

Vinheta de Injustiça: “*Foi prometida uma promoção a um colaborador da empresa onde você trabalha, devido ao seu bom desempenho. Entretanto este colaborador casou-se e tendo-se considerado que o cargo exigia muita disponibilidade, não lhe foi dada a promoção*”.

Imediatamente a seguir foi pedido aos/as participantes que iniciassem a tarefa experimental, sublinhando a importância de darem o seu melhor. Os sujeitos tinham que realizar conjuntos de operações numéricas constituídos por cinco contas (somar, subtrair e multiplicar) cada, recebendo um determinado valor por cada conjunto que realizavam. Este valor decrescia três cêntimos por cada conjunto realizado, sendo que no final recebiam o valor acumulado do total de conjuntos realizados até ao momento em que decidiam terminar a tarefa. O valor máximo que ganhavam era 2,87 euros e o mínimo, 0,40 euros. Depois do décimo quarto conjunto deixavam de receber dinheiro, ou seja, se os sujeitos realizassem mais do que 14 conjuntos, recebiam sempre 2,87 euros.

No grupo de *feedback*, os sujeitos recebiam *feedback* sempre que realizavam uma conta, ou seja, sabiam se acertavam ou não as 5 contas de cada conjunto de operações que realizavam. Quando acertavam uma conta, visualizavam a seguinte mensagem: “*Parabéns! A sua resposta está correta*”. Quando erravam uma conta, visualizavam uma outra mensagem “*A sua resposta está incorreta. A resposta correta é (resposta certa)*”. Assim, os/as participantes sabiam se erravam ou se acertavam e quando erravam conseguiam perceber onde erraram, uma vez que lhes era dito o resultado correto. No grupo de não *feedback*, os sujeitos não recebiam *feedback*, ou seja, sempre que realizavam uma conta nada lhes era dito sobre a forma como estavam a realizar a tarefa, não sabendo se acertavam ou se erravam. Após o/a participante indicar o resultado de uma conta, aparecia uma nova conta, sem qualquer mensagem de incentivo e *feedback*. Sempre que os/as participantes terminavam um conjunto de operações (5 contas), aparecia uma mensagem com a indicação de um novo conjunto de operações, deixando ao critério do sujeito continuar ou chamar o/a investigador/a se desejasse terminar a tarefa. Para além disso, era sempre referido em cada novo conjunto o valor monetário a que correspondia. Caso o/a participante realizasse os 40 conjuntos de operações, aparecia uma mensagem, informando o sujeito do final da tarefa. No final da experiência, era pedido que referissem uma justificação pelo facto de terem terminado a tarefa no último conjunto de operações realizado.

A experiência incluiu 103 blocos, 103 trials e 907 eventos, sendo que as situações de justiça e injustiça estavam randomizadas. No grupo de *feedback*, cada evento com as mensagens de *feedback* tinha 1500 milissegundos.

Resultados

A amostra é constituída por 105 sujeitos, 85 do sexo feminino (81%; $M = 21,69$; $DP = 3,032$) e 20 do sexo masculino (19%; $M = 23,25$; $DP = 3,552$). No geral, a média de idades é de 21,99 e um desvio-padrão de 3,179. Foram 44 os sujeitos que identificaram já ter trabalhado ou que ainda trabalham (41,9%; $M = 23,23$; $DP = 4,086$) e 61 os que nunca trabalharam nem trabalham atualmente (58,1%; $M = 21,10$; $DP = 1,904$).

Para realização do teste de variância ANOVA a dois fatores, procedeu-se primeiramente à verificação dos pressupostos (consultar Tabela 1). Foram também cumpridos os pressupostos para os erros estandardizados obtidos pela análise. Os erros obtidos da análise são independentes, uma vez que as amostras foram retiradas por um processo aleatório e independente entre si. Para além disso, como a amostra é grande ($n = 105 > 30$) aplica-se o Teorema do Limite Central (TLC), assumindo assim a distribuição normal dos erros estandardizados. Quanto á homogeneidade, através do teste de Levene, verificou-se a homogeneidade dos erros estandardizados ($F_{(3;101)} = 1,815$; $p = .149$).

Os resultados obtidos pela análise do teste ANOVA a dois fatores tiveram por base um intervalo de confiança de 95 %. Verificaram-se diferenças significativas face à média do salário de reserva no grupo de sujeitos que recebeu *feedback* face ao grupo de sujeitos que não recebeu *feedback* ($F_{(1, 101)} = 4,073$; $p = .046$) sendo a média do salário de reserva menor no grupo que recebeu *feedback* ($n = 52$; $M = 0,191$; $DP = 0,053$) comparada com o grupo que não recebeu *feedback* ($n = 53$; $M = 0,215$; $DP = 0,065$). Para este efeito, a dimensão do efeito da amostra é considerada pequena ($n^2_p = .039$), uma vez que é inferior a 0,05 tal como a potência de teste foi pequena ($\pi = .516$). Ainda assim, mesmo considerada pequena, não está muito afastada do valor padrão 0,8.

Os resultados mostraram que a média do salário de reserva dos sujeitos expostos a justiça ($n = 53$; $M = 0,205$; $DP = 0,061$) e dos sujeitos expostos a injustiça ($n = 52$; $M = 0,202$; $DP = 0,060$) não difere significativamente ($F_{(1, 101)} = 0,048$; $p = .827$). Para este efeito, a dimensão do efeito da amostra apresentou um valor nulo ($n^2_p = .000$) face aos valores padrão, enquanto que o valor da potência de teste foi reduzido ($\pi = .055$).

Verifica-se por fim, a ausência de um efeito de interação entre os julgamentos de justiça e o *feedback* na média do salário de reserva ($F_{(1, 101)} = 0,191$; $p = .663$). Para este

efeito, o valor da dimensão do efeito da amostra foi reduzido ($n^2_p = .002$) enquanto que o valor da potência de teste foi pequeno ($\pi = .072$).

Tabela 1

Pressupostos para a realização da ANOVA a dois fatores.

Independência das amostras

Os sujeitos de um grupo não se relacionaram com os sujeitos dos outros grupos, por exemplo, os sujeitos que estavam expostos a justiça e receberam *feedback* não estavam relacionados com os sujeitos que estavam expostos a justiça e não receberam *feedback*.

Normalidade das amostras

- Grupo de Justiça e *Feedback*: $n = 26$; Assimetria = $-.383$; Curtose = $.245$
- Grupo de Justiça e Não *Feedback*: $n = 27$; Assimetria = $.883$; Curtose = $-.224$
- Grupo de Injustiça e *Feedback*: $n = 26$; Assimetria = $1,438$; Curtose = $5,412$
- Grupo de Injustiça e Não *Feedback*: $n = 26$; Assimetria = $.276$; Curtose = $-.463$

Homogeneidade das variâncias

Levene $(3;101) = 1,815$; $p = .149$

Nota: Assimetria e Curtose, variável entre -1 e $+1$ (Martins, 2011), mas sendo inferior a 3 (assimetria) e a 7 (curtose) não é problemático para análises como a ANOVA (Marôco, 2014).

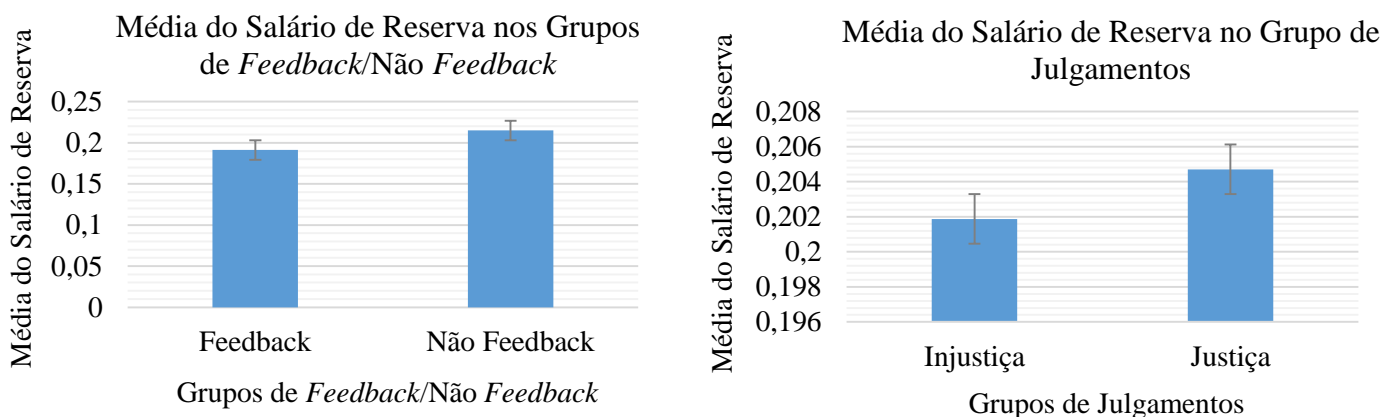


Figura 1. Média do Salário de Reserva nos fatores principais (Julgamentos de Justiça/Injustiça e *Feedback*/Não *Feedback*).

Tabela 2

Resultados obtidos através da estatística do teste ANOVA (dois fatores).

Fatores principais e em interação	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	Grupos			
				<i>F</i>	<i>p</i>	<i>n</i> ² <i>p</i>	π
<i>Feedback</i> (F)/ Não <i>Feedback</i> (NF)	52/53	0,191/0,215	0,053/0,065	4,073	.046*	.039	.516
Justiça (J)/ Injustiça (INJ)	53/52	0,205/0,202	0,061/0,060	0,048	.827	.000	.055
J+F	26	0,190	0,057				
J+NF	27	0,219	0,063	0,191	.663	.002	.072
INJ+F	26	0,193	0,051				
INJ+NF	26	0,211	0,068				

* $p < .05$

Por fim é importante salientar o valor obtido pela análise do teste ANOVA em relação ao ajustamento do modelo. Verifica-se que 1,3% ($R^2 = 0,013$) da variabilidade do salário de reserva é explicada pelas variáveis independentes. Desta forma, o modelo estimado para explicar e prever o salário de reserva em função dos fatores em interação julgamentos de justiça/injustiça e *feedback/não feedback* apresenta predição explicativa baixa. Os resultados referentes à ANOVA (dois fatores) podem ser consultados na Tabela 2, Figura 1 e 2.

É importante realçar que tanto as vinhetas de justiça como as vinhetas de injustiça apresentaram em termos de exposição, o efeito de justiça e injustiça que era esperado. Verificou-se que a média dos julgamentos obtidos pelos sujeitos expostos a situações de justiça foi acima de 4, ($M = 6,283$; $DP = 0,709$) sendo que os sujeitos expostos a situações de injustiça, obtiveram uma média de julgamentos inferior a 4 ($M = 1,798$; $DP = 1,097$). É também importante salientar os resultados obtidos ao nível da manipulação experimental realizada. Apesar da manipulação experimental utilizada não ter funcionado (verificado pelos valores da falta de interação significativa obtida), os resultados mostraram no geral, que 56,6% dos sujeitos do grupo exposto a situações de justiça identificaram sentimentos positivos e 43,4% identificaram sentimentos positivos e negativos. No grupo em que os

sujeitos estavam expostos a situações de injustiça, 90,4% identificaram sentimentos negativos e 9,6% identificaram sentimentos positivos e negativos.

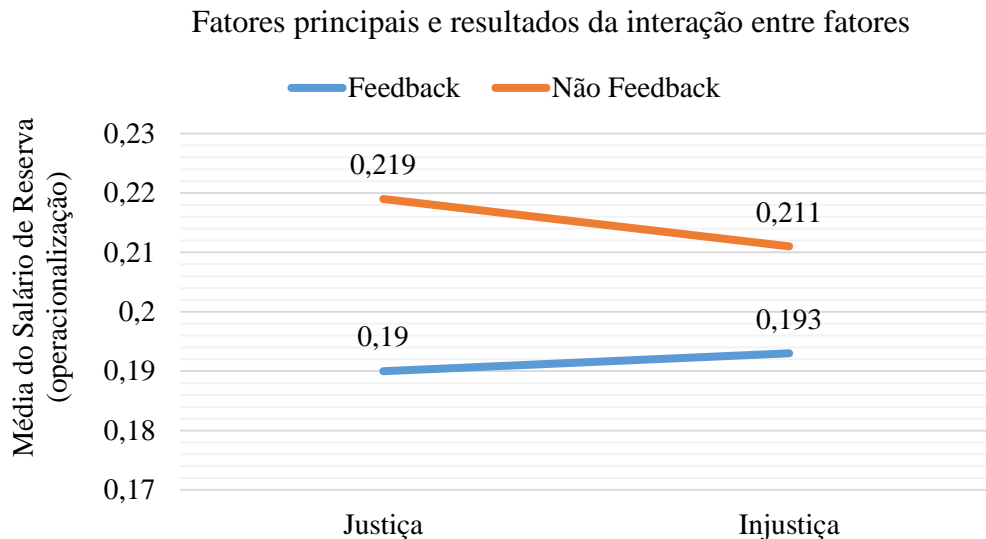


Figura 2. Efeitos dos fatores principais e resultados da interação entre os fatores (Julgamentos de Justiça/Injustiça e *Feedback/Não Feedback*) e o Salário de Reserva.

Realizou-se um teste-t para duas amostras independentes, verificando diferenças face à qualidade do trabalho realizado na tarefa nos dois fatores principais. Os pressupostos para a sua realização foram cumpridos (consultar Tabela 3). No que diz respeito à qualidade do trabalho realizado na tarefa, nos grupos expostos a situações de justiça ($M = 65,19$; $DP = 30,743$) e situações de injustiça ($M = 65,42$; $DP = 24,033$), o valor médio de contas corretas não difere, ou seja, não existem diferenças estatisticamente significativas face à qualidade do trabalho realizado na tarefa nos grupos de julgamentos ($t_{(103)} = -0,043$; $p = .965$). Por outro lado, o grupo que recebeu *feedback* demonstrou maior qualidade no trabalho realizado ($M = 69,81$; $DP = 28,887$) quando comparado com o grupo que não recebeu *feedback* ($M = 60,89$; $DP = 25,554$), ou seja, existem diferenças marginalmente significativas na média do número de contas corretas ($t_{(103)} = 1,677$; $p = .097$) (consultar Tabela 4 e Figura 3).

Tabela 3

Pressupostos para a realização do test-t para duas amostras independentes.

Pressupostos	
Independência	As amostras são independentes (não estão relacionadas)
Normalidade	$n > 30$, aplica-se o TLC (pressuposto verificado)
Homogeneidade	
<i>Levene</i> = .268	Justiça/Injustiça, $p = .606$
<i>Levene</i> = .301	<i>Feedback/Não Feedback</i> , $p = .584$

Nota: O TLC garante que para amostras de dimensão razoável (superior a 25-30), a média tem distribuição normal, mesmo que a variável para a qual se quer calcular a média, não tenha distribuição normal (Marôco, 2014).

Tabela 4

Resultados do teste – t face à qualidade do trabalho realizado pelos grupos justiça/injustiça e feedback/não feedback.

Variáveis	<i>n</i>	<i>p</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
Justiça/Injustiça	53/52	.965	65,19/65,42	30,743/24,033
<i>Feedback/Não Feedback</i>	52/53	†.097	69,81/60,89	28,887/25,554

† $p < .10$

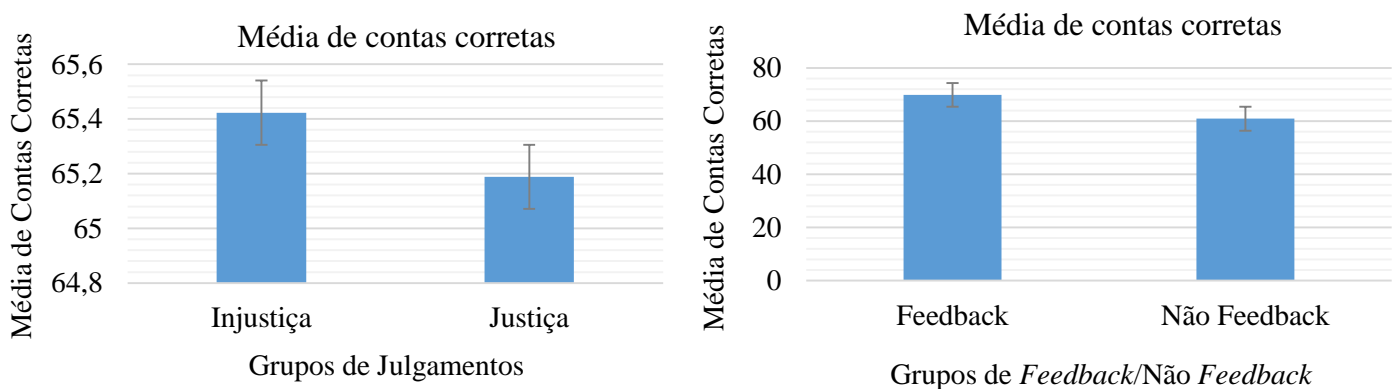


Figura 3. Média de contas corretas realizadas nos fatores em interação (Justiça/Injustiça e Feedback/Não Feedback).

Discussão

Como esperado, a presença de *feedback* apresentou um efeito significativo sobre o salário de reserva. Os sujeitos que receberam *feedback*, os quais sabiam quando acertavam e

quando erravam as operações numéricas, apresentaram um salário de reserva mais baixo quando comparados com os sujeitos que não receberam *feedback*. Confirma-se assim, a primeira hipótese delineada no presente estudo. Estes resultados vêm confirmar as conclusões obtidas por Ariely et al. (2008), onde referem a importância e efeito que o reconhecimento apresenta aquando realização de uma tarefa. Por outro lado, verificou-se também que a presença de *feedback* motivou os sujeitos a realizarem um maior número de conjuntos de operações numéricas e a obterem uma maior qualidade no trabalho realizado (contas corretas). Os sujeitos que receberam *feedback* identificavam no final da experiência, a tarefa como muito desafiante, motivadora e divertida, referindo que sentiam sempre vontade de realizar um novo conjunto. Pode assim concluir-se que estas diferenças ao nível da média do salário de reserva estão muito relacionadas com a natureza da tarefa, o facto de ser intrinsecamente motivadora. Esta justificação vem corroborar o descrito pelo modelo de Hackman e Oldham (1976, 1980) sobre o *feedback*, pois como característica do posto de trabalho apresenta resultados elevados ao nível da motivação intrínseca e satisfação.

Em relação aos grupos de justiça e injustiça, verificou-se a não existência de diferenças na média do salário de reserva, não confirmando a segunda hipótese a que o estudo se propunha. O mesmo aconteceu em relação à qualidade do trabalho realizado, ou seja, não se verificaram diferenças significativas na média do número de contas corretas, em ambos os grupos. O facto de os sujeitos terem que fazer julgamentos de justiça e injustiça face a situações que aconteceram a terceiros (podendo imaginar alguém conhecido ou não com base ou não na sua experiência de trabalho) e não a eles próprios, pode ser uma explicação para esta ausência de efeito: os/as participantes foram sensíveis à justiça/injustiça das situações, mas isso não influenciou a tarefa subsequente. Ham e Bos (2008) referem que a relevância pessoal das situações (próprio ou um amigo) influencia os julgamentos de justiça espontâneos, o que pode considerar-se uma das possibilidades de explicação destes resultados. Ela decorreria assim de um efeito do procedimento (a forma de apresentação das situações) e não da ausência de efeito da percepção de justiça sobre o salário de reserva.

Não tendo um dos fatores (justiça/injustiça) efeito sobre a variável dependente, não é surpreendente a ausência de um efeito de interação entre julgamentos de justiça/injustiça e *feedback/não feedback* na média do salário de reserva, não confirmando a terceira hipótese deste estudo. Estes resultados podem também estar relacionados com a independência de contextos. Ou seja, para além das vinhetas apresentarem as situações na terceira pessoa, entre as situações descritas na primeira parte da experiência e a tarefa da segunda parte da experiência, não foi suscitada a percepção de qualquer relação.

O facto de alguma investigação sugerir que tanto as situações de justiça/injustiça como condições de *feedback*/não *feedback* serem fatores de resultados pessoais e organizacionais, como (des) motivação, (in) satisfação, qualidade do trabalho, elevado/baixo comprometimento no trabalho e percepção de conflito trabalho-família (Ferreira & Martinez, 2008; Hackman e Oldham, 1976, 1980; Tepper, 2000), esperar-se-ia que ambas as variáveis criassem um efeito combinado ao nível destes resultados. Por outro lado, como acima referido, também as emoções associadas às percepções de injustiça são referidas como fortes e duradouras (Mikula et al., 1998), levando a crer que teriam um efeito na realização da tarefa seguinte. Os resultados mostraram ausência de efeitos no curto intervalo de tempo da experiência, sugerindo, como hipótese, que os efeitos dos julgamentos de justiça e injustiça sobre o comportamento podem depender fortemente do contexto no qual estão integrados e que as pessoas isolam as emoções relativamente às injustiças do seu comportamento em situações em que essa injustiça não está presente.

Estas possibilidades de interpretação podem explicar o valor do coeficiente de determinação ajustado ($R^2 = 0,013$), demonstrando ser este um modelo que apresenta algumas fragilidades, devido à baixa predição explicativa e sugere precauções metodológicas no estudo destes efeitos: a calibração cuidadosa das situações apresentadas, o aumento da sua relevância pessoal para o/a participante, e a continuidade entre os julgamentos de justiça e a realização da tarefa experimental.

É importante realçar os valores obtidos pela dimensão do efeito da amostra e potência de teste, uma vez que foram considerados pequenos. As razões destes valores podem ser diversas e não controladas, como o caso da sensibilidade do teste para encontrar diferenças entre os grupos ou do efeito de uma das variáveis independentes sobre a dependente, pelo facto do pequeno tamanho das amostras em cada um dos quatro grupos (afeta a sensibilidade do teste e posteriormente a potência) assim como pela probabilidade de erro tipo I utilizada (Marôco, 2014).

Para além destas questões, pode também identificar-se a questão monetária, devido à quantia máxima a receber ser baixa. Esta questão tem vindo a ser referida em estudos que comparam o uso de recompensas monetárias e hipotéticas no desconto temporal, e parece claro que os montantes absolutos envolvidos podem influenciar as decisões dos sujeitos (Kirby, 1997).

Conclusão

Este projeto de dissertação contribuiu para a investigação na área dos julgamentos de justiça, por sugerir que os seus efeitos podem depender do contexto no qual são gerados. Há assim necessidade de mais estudos para investigarem a relação entre os julgamentos de justiça e variáveis comportamentais. Para além disso, enfatizou-se que a presença de *feedback* apresenta resultados positivos na motivação intrínseca aquando realização de tarefas, mostrando assim a importância da utilização desta característica no posto de trabalho.

O facto de muito provavelmente os julgamentos de justiça e injustiça dependerem do contexto mostram que os sujeitos podem sentir uma situação como justa ou injusta, mas se a situação não tiver influência na tarefa a realizar, esta poderá não ser afetada. É importante a consciencialização destas questões em relação ao efeito que podem produzir ao nível do contexto laboral. Por outro lado, é fundamental ter em atenção a forma como são utilizadas determinadas práticas organizacionais. Deve tentar mostrar-se em que consistem as práticas assim como a razão pela qual as estão a utilizar, pois aquilo que muitas vezes as organizações consideram boas práticas podem não o ser para os seus alvos. Apesar das limitações referidas, pode dizer-se que os resultados e conclusões obtidas revelam implicações práticas bastante importantes que merecem atenção por parte das organizações.

Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56, 241-249. doi:10.1016/j.bushor.2012.11.007
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435. doi:10.1006/jvbe.2000.1774
- Ariely, D., Kamenica, E., & Prelec, D. (2008). Man's search for meaning: The case of Legos. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67, 671-677. doi:10.1016/j.jebo.2008.01.004
- Ariely, D. (2010). O significado do trabalho. In, D, Ariely (Ed.), *O lado bom da irracionalidade. Os inesperados benefícios de desafiar a lógica em casa e no trabalho* (pp. 55-80). (Trad. Ribeiro, P.). Alfragide: Lua de papel.
- Boonzaier, B., Ficker, B., & Rust, B. (2001). A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey. *Business Manager*, 32(1), 11-34.
- Brown, S., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2015). *Employee Outlook. Employee views on working life*. (Relatório de Pesquisa Primavera 2015). Retirado através da pesquisa no site CIPD: http://www.cipd.co.uk/binaries/employee-outlook_2015-spring.pdf
- Etchart-Vincent, N. & l'Haridon, O. (2011). Monetary incentives in the loss domain and behavior toward risk: An experimental comparison of three reward schemes including real loss. *Journal Risk Uncertain*, 42, 61-83. doi:10.1007/s11166-010-9110-0
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). Clima Organizacional. In A. Ferreira, & L. Martinez (Eds.), *Manual de diagnóstico e mudança organizacional* (pp. 89-102). Lisboa: Editora Recursos Humanos.
- Gould, D. (1996). Using vignettes to collect data for nursing research studies: how valid are findings? *Journal of clinical nursing*, 5, 207-217. doi:10.1111/j.1365-2702.1996.tb00253.x

- Guerreiro, M. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre a vida profissional e vida familiar. Manual para empresas*. Retirado de http://igualdade.cm-abrantes.pt/docs/Boas_Praticas_de_Conciliac.pdf
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*, 250-279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Philippines: Addison-Wesley.
- Ham, J., & Bos, K. (2008). Not fair for me! The influence of personal relevance on social justice inferences. *Journal of Experimental Social Psychology*, *44*, 699-705. doi:10.1016/j.jesp.2007.04.009
- Hegtvedt, K. A., & Killian, C. (1999). Fairness and emotions: Reactions to the process and outcomes of negotiations. *Social Forces*, *78*, 269–303. doi:10.1093/sf/78.1.269
- Hertwig, R., & Ortmann, A. (2001). Experimental practices in economics: A methodological challenge for psychologists? *Behavioral and Brain Sciences*, *24*(3), 383-451.
- Hinvest, N. S. & Anderson, I. A. (2010). The effects of real versus hypothetical reward on delay and probability discounting. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, *63*, 1072-1084. doi:10.1080/17470210903276350
- Holt, C. A., & Laury, S. K. (2002). Risk aversion and incentive effects. *American Economic Review*, *92*, 1644-1655. doi:10.1257/000282802762024700
- Honeycutt, T. L., & Rosen, B. (1997). Family-friendly human resources policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction. *Journal of Vocational Behavior*, *50*, 271-290. doi:10.1006/jvbe.1996.1554
- Ibrahim, J., MacPhail, A., Chadwick, L., & Jeffcott, S. (2014). Interns' perceptions of performance feedback. *Medical Education*, *78*, 417-429. doi:10.1111/medu.12381
- Irwin, J. R., McClelland, G. H., & Schulze, W. D. (1992). Hypothetical and real consequences in experimental auctions of insurance against low-probability risks. *Journal of Behavioral Decision Making*, *5*, 107-116. doi:10.1002/bdm.3960050203
- Johnson, M. W., & Bickel, W. K. (2002). Within-subject comparison of real and hypothetical money rewards in delay discounting. *Journal of the Experimental Analyses of Behavior*, *77*, 129–146. doi:10.1901/jeab.2002.77-129
- Kirby, K. N. (1997). Bidding on the future: Evidence against normative discounting of delayed rewards. *Journal of Experimental Psychology: General*, *126*, 54–70. doi:10.1037/0096-3445.126.1.54
- Lagorio, C. H., & Madden, G. J. (2005). Delay discounting of real and hypothetical

- rewards III: Steady-state assessments, forced-choice trials, and all real rewards. *Behavioural Processes* 69, 173 – 187. doi:10.1016/j.beproc.2005.02.003
- Lind, E. A., Kray, L., & Thompson, L. (1998). The social constructions of injustice: fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities. *Organizational behavior and human decision processes*, 75, 1-22. doi:10.1006/obhd.1998.2785
- Long, R. J. & Shields, J. L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 1145-1172. doi:10.1080/09585192.2010.483840
- Marôco, J. (2014). (6ª Ed.) *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Lisboa: ReportNumber.
- Martins, C. (2011). *Manual de Análise de Dados Quantitativos com Recurso ao IBM SPSS*. Braga: Psiquilibrios.
- Mikula, G., Scherer, K. R., & Athenstaedt, U. (1998). The role of injustice in the elicitation of differential emotional reactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 769-783. doi:10.1177/0146167298247009
- Mohanty, M. S. (2005). An alternative method of estimating the worker's reservation wage. *International Economic Journal*, 19, 501-522. doi:10.1080/10168730500382170
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193–216. doi:10.1348/096317904774202144
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice* [Versão leitor]. Retirado de https://books.google.pt/books?id=vcVEPc30ut0C&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Rosenfield, D., Folger, R., & Adelman, H. F. (1980). When rewards reflect competence: A qualification of the overjustification effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(3), 368-376.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190. doi:10.2307/1556375
- Turci, R. H. (2013). Feedback – A importância desta técnica na rotina empresarial. *Revista InterAtividade*, 1(1), 81-89.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups. Procedural justice, social identity, and behavioral engagement* [Versão leitor]. Retirado de

https://books.google.pt/books?id=cGh-msAxyUcC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false