



LISBON  
**SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

IMPACTO DO SISTEMA DE QUOTAS NO  
COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO DOS  
COLABORADORES: ANÁLISE DO SETOR HOTELEIRO

MARIANA PROENÇA AZEVEDO MARCELINO

OUTUBRO - 2019



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT

UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM**  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

IMPACTO DO SISTEMA DE QUOTAS NO  
COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO DOS  
COLABORADORES: ANÁLISE DO SETOR HOTELEIRO

MARIANA PROENÇA AZEVEDO MARCELINO

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSORA DOUTORA TERESA MARIA RAPOSO DIAS  
DE OLIVEIRA CORREIA DE LACERDA

OUTUBRO - 2019

## RESUMO

A igualdade de géneros e de oportunidades são temas marcantes e cada vez mais debatidos no mundo em que hoje vivemos. Nas organizações, a Gestão de Recursos Humanos deve estar atenta a estes temas e adaptar os seus processos à realidade que se vive, nomeadamente em relação às leis emergentes nos países que tentam combater os problemas de desigualdade.

A Lei de Quotas aparece precisamente para combatê-los e arranjar uma solução que pode levar as organizações a um patamar mais equitativo e motivador na inclusão da diferença. Apesar disto, ainda não existem estudos que comprovem os possíveis impactos desta lei nos colaboradores, ao nível da sua perceção de justiça geral, comprometimento organizacional e satisfação com o trabalho.

O presente estudo pretende analisar as variáveis supra indicadas e tenta demonstrar como é percecionada a Lei de Quotas no setor da Hotelaria em Portugal, após análise de diversos estudos que observaram os problemas oriundos de leis similares, nos restantes países da Europa.

Para o propósito do estudo, optou-se pela formulação e partilha de um inquérito com 22 questões, destinado aos trabalhadores do setor hoteleiro em Portugal, procurando apurar a opinião dos inquiridos, não só sobre o instrumento dos sistemas de quotas para a promoção de colaboradoras do sexo feminino em cargos de liderança, mas também sobre a sua perceção de justiça geral e consequente comprometimento organizacional e satisfação com o trabalho.

Revelou-se uma tendência para não concordar com o uso de sistemas de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança, mesmo em ambientes de trabalho que revelem propensão para a seleção de colaboradores do sexo masculino no processo de recrutamento. Verificou-se que todas as variáveis estão negativamente relacionadas com os sistemas de quotas, mostrando os efeitos perversos desta lei nas organizações hoteleiras, como a diminuição da perceção de justiça geral e suas consequências nas restantes variáveis.

**Palavras-chave:** Sistemas de Quotas; Justiça Geral; Comprometimento Organizacional; Satisfação com o Trabalho; Gestão de Recursos Humanos.

## ABSTRACT

Gender equality and equal opportunities are striking and increasingly debated topics in the world we live in today. In organizations, Human Resource Management must be aware of these issues and adapt their processes to the current reality, particularly in relation to emerging laws in countries that try to fight inequality problems.

The Quota Law appears precisely to tackle these problems and to find a solution that can lead organizations to a higher standard, more equitable and motivating in the inclusion of difference. Despite this, there are no studies that prove the potential impacts of this law on employees in terms of the overall justice perception, engagement and job satisfaction.

The present study analyses the variables stated above and tries to demonstrate how the Quota Law is perceived in the hospitality sector in Portugal, after analysing several studies that observed the problems arising from similar laws in other European countries.

For the purpose of this study, it was chosen to undertake and share a survey with 22 questions, aimed at hospitality workers in Portugal seeking to clarify the opinion of respondents not only about the quota systems, as an instrument for the promotion of female employees in leadership positions, but also about their perception of overall justice and consequent engagement and satisfaction.

It was revealed a tendency to disagree with the implementation of quota systems to increase the number of women in leadership positions, even in work environments that show a bias in selecting male employees in the recruitment process. It was found that all variables are negatively related to the quota system, showing the perverse effects of this law in hospitality organizations, such as the diminished perception of overall justice and its consequences on the remaining variables.

**Keywords:** Quota Systems; Overall Justice; Engagement; Job Satisfaction; Human Resource Management.

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Teresa Lacerda, que sempre esteve presente e foi, sem dúvida, uma orientadora exemplar. Por se mostrar disponível para as centenas de dúvidas e pedidos. E por ter sempre encontrado um fim ao “estado confusão”, que guiou este trabalho como mais ninguém o poderia ter feito. Um enorme obrigado.

Às minhas colegas Margarida, Inês e Carolina, pelo ombro amigo e pelas palavras de conforto durante todo este processo e tempo de dificuldade e incerteza.

À minha família, ao Renato e aos meus amigos, pelo apoio nesta fase de ansiedade, que sempre me aconselharam a seguir aquilo em que acredito.

A ti mãe, por toda a paciência, apoio e motivação. Sempre acreditaste em mim e lutaste pelo meu sucesso. Obrigada, esta tese é para ti.

## ÍNDICE

Resumo .....	i
Abstract.....	ii
Índice de Tabelas .....	vi
1 Introdução.....	1
2 Revisão da Literatura .....	3
2.1 Sistema de Quotas.....	3
2.2 Justiça Geral.....	6
2.3 Comprometimento organizacional.....	9
2.4 Satisfação com o trabalho .....	11
2.5 Modelo conceptual e formulação das hipóteses.....	13
3 Metodologia .....	17
3.1 Opções metodológicas .....	18
3.2 Perfil da Amostra .....	20
3.3 Consistência interna das variáveis .....	22
4 Análise e Discussão dos Resultados.....	23
5 Conclusões, Limitações e Investigação Futura .....	31
6 Bibliografia.....	34
ANEXO I – Tabela dos estudos empíricos.....	XL
ANEXO II – Tabela das medidas e indicadores utilizados no estudo Quantitativo.....	XLI
ANEXO III – Questionário .....	XLIV
ANEXO IV – Dados Estatísticos .....	XLIX

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo conceptual .....	13
FIGURA 2 - Opinião Geral sobre a hipotética implementação de sistemas de quotas. ....	23
FIGURA 3 - Ambiente Organizacional 1, com diferenças de qualificação e sem discriminação. .....	23
FIGURA 4 - Ambiente Organizacional 2, sem diferenças de qualificação e sem discriminação. .....	24
FIGURA 5 - Ambiente Organizacional 3, sem diferenças de qualificação e com discriminação. .....	24
FIGURA 6 - Capacidade das colaboradoras do sexo feminino em posições de liderança. ....	24
FIGURA 7 - Tendência para escolher candidatos do sexo masculino em relação a candidatas do sexo feminino no processo de seleção. ....	24

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA I -PERFIL DA AMOSTRA .....	21
TABELA II - CONSISTÊNCIA INTERNA MEDIDA ATRAVÉS DO ALFA DE CRONBACH .....	22
TABELA III - MÉDIAS, DESVIOS PADRÃO E CORRELAÇÕES DE PEARSON .....	25
TABELA IV - TESTE DE SOBEL COM VI – SISTEMAS DE QUOTAS; VM – JUSTIÇA GERAL; VD – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL. ....	29
TABELA V - TESTE DE SOBEL COM VI – SISTEMAS DE QUOTAS; VM – JUSTIÇA GERAL; VD – SATISFAÇÃO COM O TRABALHO.....	30
TABELA VI - ESTUDOS EMPÍRICOS .....	XL
TABELA VII - MEDIDAS E INDICADORES UTILIZADOS NO ESTUDO QUANTITATIVO. ....	XLI
TABELA VIII - REGRESSÃO LINEAR SIMPLES (VD - JUSTIÇA GERAL; VI - SISTEMAS DE QUOTAS) SUBAMOSTRA DE SENTIMENTOS POSITIVOS EM RELAÇÃO AO AMBIENTE 1.....	XLIX
TABELA IX - REGRESSÃO LINEAR SIMPLES (VD - JUSTIÇA GERAL; VI - SISTEMAS DE QUOTAS) SUBAMOSTRA DE SENTIMENTOS POSITIVOS EM RELAÇÃO AO AMBIENTE 3. ....	XLIX
TABELA X - REGRESSÃO LINEAR SIMPLES (VD - COMPROMETIMENTO; VI - SISTEMAS DE QUOTAS). ....	XLIX
TABELA XI - REGRESSÃO LINEAR SIMPLES (VD - SATISFAÇÃO; VI - SISTEMAS DE QUOTAS). ....	XLIX
TABELA XII - REGRESSÃO LINEAR SIMPLES (VD - SISTEMAS DE QUOTAS; VI - JUSTIÇA GERAL). ....	XLIX
TABELA XIII - REGRESSÃO LINEAR SIMPLES (VD - COMPROMETIMENTO; VI - JUSTIÇA GERAL).....	L
TABELA XIV - REGRESSÃO LINEAR SIMPLES (VD – SATISFAÇÃO; VI - JUSTIÇA GERAL). ....	L
TABELA XV - REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA (VD - COMPROMETIMENTO; VI - SISTEMAS DE QUOTAS E JUSTIÇA GERAL).....	L
TABELA XVI - REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA (VD - SATISFAÇÃO; VI - SISTEMAS DE QUOTAS E JUSTIÇA GERAL).....	L



## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo recai, sobre a desigualdade de géneros e, mais objetivamente, na desigualdade relativa às mulheres no que respeita às funções de liderança das organizações. As mulheres representam cerca de 48% da população ativa (INE, 2011), no entanto, a sua presença vai diminuindo conforme se avança na hierarquia profissional (Nogueira, 2009).

Segundo a OCDE (2017) ainda existem muitas diferenças entre géneros nas áreas de educação, o emprego e as oportunidades de vida. Estas traduzem-se numa maior tendência para as mulheres trabalharem em regime *part-time* e com remunerações mais baixas para o mesmo tipo de função. A vida dos cidadãos e colaboradores é afetada por este fenómeno; verificam-se notórias diferenças nas áreas de ensino, por exemplo, cerca de 80% da população ativa das mulheres encontra-se nas áreas de educação, saúde e serviço social (Rêgo, 2006 *cit in* Nogueira, 2009).

Tendo em vista esta disparidade, muitos governos optaram pela implementação de sistemas de quotas. Um sistema de quotas exige que as empresas atinjam uma percentagem mínima estabelecida de representação de mulheres em diversos cargos (Lansing & Chandra, 2012). Estes governos justificam esta implementação por *business case* (Adams, 2016), ou seja, a noção de que empresas com quadros superiores mais diversificados tendem a demonstrar um melhor desempenho. É importante notar que alguns autores expõem a ideia da paradoxalidade dos sistemas de quotas, pois estes visam prevenir a discriminação através do uso da discriminação (Terjesen & Sealy, 2016).

Portugal introduziu este sistema em 2017, com a Lei nº 62, definindo que as empresas do setor público deveriam ter uma proporção de pessoas de cada sexo designada para cada órgão de administração e fiscalização de 33,3% até 1 de janeiro de 2018 e que as empresas cotadas em bolsa deveriam ter uma proporção de 20% até 1 de janeiro de 2018 e 33,3% até 1 de janeiro de 2020 (Assembleia da República, 2017).

Assim, os objetivos do estudo são: (1) analisar a perceção dos colaboradores sobre o uso de sistemas de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança ao nível da justiça geral, comprometimento organizacional e satisfação com o trabalho; (2) verificar possíveis diferenças de resultados nos ambientes organizacionais propostos; (3) avaliar quais

as consequências e implicações do uso de um sistema de quotas nos recursos humanos de uma organização e sua gestão, no setor da hotelaria.

A sua relevância académica pode ser explicada pela recente introdução do sistema de quotas em Portugal, sendo que ainda não há estudos publicados que revelem como este é percecionado pela população ativa. É também importante salientar que o cruzamento da variável sistema de quotas com os restantes construtos, ainda não foi explorado por outros autores.

Esta dissertação irá, primeiramente, apresentar quatro construtos essenciais para a construção das hipóteses e do modelo que irão, por sua vez, sustentar e avaliar o estudo. Estes construtos são: (1) sistema de quotas, (2) justiça geral, (3) comprometimento organizacional e (4) satisfação com o trabalho. Em cada um destes conceitos será apresentada uma ou mais definições, devido à sua complexidade, e alguns dos antecedentes e consequências que trazem para o ambiente organizacional. Seguidamente será analisada a interligação entre os mesmos e a sua importância para este estudo. Será então apresentado o modelo conceptual e as hipóteses associadas.

Para a recolha de dados, neste estudo foi utilizada uma recolha quantitativa. Durante o processo de escolha, o método quantitativo revelou-se importante, pois permite a recolha de um grande número de dados, através de uma única plataforma *online*. O questionário é composto por 22 questões e aborda os vários construtos explicados ao longo do estudo. Foram recolhidas 248 respostas aos convites enviados para o questionário, das quais se utilizaram 236.

Após esta recolha fez-se uma análise dos resultados, apresentando os principais dados e sua significância estatística e, por último, um confronto destes dados com as hipóteses propostas anteriormente.

O estudo terminará com uma comparação dos dados com a literatura, uma apresentação dos principais contributos deste estudo, bem como suas limitações e sugestões para pesquisas futuras sobre o tema.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo tem como principal objetivo fazer uma revisão da literatura existente sobre os construtos fundamentais que formam esta dissertação.

### 2.1 Sistema de Quotas

Um sistema de quotas é o estabelecimento de percentagens por parte do governo de um país, de modo a garantir a representatividade mínima de cada género em cargos de liderança (Sojo et al., 2016). Há duas principais posições, segundo Isidro e Sobral (2015) aqueles que são a favor defendem que é a maneira de acabar com o desequilíbrio injustificado e prejudicador dentro das organizações; aqueles que são contra a sua implementação defendem que pode levar ao *tokenism* e também minimizar o papel das mulheres, pois retira o mérito da sua ascensão a cargos mais elevados.

O termo *tokenism* tem origem na teoria de Kanter (1977). Segundo Kanter (1977) um fator essencial da característica dominante ou subordinada da interação de um grupo advém do rácio entre maiorias e minorias dentro desse. Quanto menor for o grupo da minoria, menos sucesso tende a ter, em relação ao grupo maioritário. Neste caso, os membros do grupo de minoria são considerados *tokens* “(...) porque são muitas vezes tratados como representantes da sua categoria, como símbolos, em vez de indivíduos.” (Kanter, 1977, p. 966, tradução livre).

Estas pessoas são consideradas símbolos com determinadas características atribuídas (e.g. género, raça, religião, etnia, idade), que trazem consigo ideias e preconceitos sobre a sua cultura, estatuto social e comportamentos, que diferem das características dos membros da maioria (Kanter, 1977). Kanter (1977) afirma que, num grupo, a existência de menos de 20% das pessoas de uma determinada minoria, não é um número suficientemente elevado para ultrapassar os problemas do *tokenism* e para poder desenvolver alianças significativas e positivas. As mulheres, ou outro membro de qualquer categoria sub-representada, precisam de ser agregadas a um grupo ou organização em proporção suficiente para evitar os problemas do *tokenism* (Kanter, 1977).

Em toda a Europa temos vindo a assistir à introdução dos sistemas de quotas para mulheres em cargos de liderança por parte dos governos, tanto que, entre 2008 e 2015, trinta e dois países avançam com a implementação destes sistemas de forma legal (Adams, 2016). O

primeiro país europeu a implementar um sistema de quotas para cargos de liderança foi a Noruega, com uma lei adotada em 2003 que entrou em vigor a partir de 2006. Neste caso, a percentagem a atingir era 40% e, no ano de 2010, já tinha conseguido ocupar 44% dos cargos de liderança com trabalhadoras do sexo feminino. Foi seguida por muitos países europeus como França em 2011, com a percentagem de 20%; Espanha em 2015, com 40% e Portugal em 2017, com 33% dos lugares (Isidro & Sobral, 2015).

No entanto, após a legislação norueguesa surgiu imediatamente um problema. As *golden skirts*, isto é, mulheres qualificadas que ocupam diversos quadros de liderança e que, por isso, são incapazes de desenvolver as suas funções enquanto líderes, sendo apenas um símbolo para chegar à percentagem imposta por lei (Lansing & Chandra, 2012).

Em Portugal, antes da Lei de Quotas aparece a Lei da Paridade (Lei Orgânica 3/2006 de 21 de agosto) em 2006, entrando em vigor três anos mais tarde. Esta lei surge numa tentativa de combater as desigualdades de género na política, um mundo histórica e tradicionalmente masculino (Santos & Espírito-Santo, 2017). A Lei da Paridade define “(...) a representação de pelo menos 33% de ambos os sexos nas listas eleitorais para a Assembleia da República, para o Parlamento Europeu e para as autarquias locais.” (Monteiro, 2011, p. 31). Consiste também na proibição dos partidos políticos de colocarem mais do que duas vezes consecutivas pessoas do mesmo sexo nos mesmos lugares das suas listas eleitorais (Monteiro, 2011).

A Lei da Paridade tem como objetivo promover a entrada de mulheres na política, no entanto, Santos e Espírito-Santo (2017) apercebem-se que esta promoção não pode garantir a mudança da cultura masculina que existe neste mundo, sendo que Portugal nunca teve nenhuma mulher como Presidente da República e teve apenas uma Primeira-Ministra de nomeação presidencial e com mandato que durou apenas seis meses (Monteiro, 2011). Apesar disto, Santos e Espírito-Santo (2017) afirmam que esta lei provocou uma grande mudança, pois a presença de mais mulheres nas listas eleitorais levou a um alargamento dos temas discutidos em assembleia.

A Lei nº62/2017 aparece praticamente dez anos após a Lei da Paridade. O principal objetivo do sistema de quotas é aumentar a representatividade das mulheres em cargos de liderança das mais diversas empresas, de acordo com os nºs 1 e 2 do Art. 1º do Regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das

entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. Nestas empresas pode verificar-se que as promoções para funções hierarquicamente mais elevadas têm vagas específicas para colaboradoras do sexo feminino, que se destinam a acolher as colaboradoras com o melhor desempenho dentro da organização (Ip et al., 2018).

Isidro e Sobral (2015) afirmam não encontrar nenhuma ligação direta entre o valor da organização e a presença de mulheres em cargos de liderança. Todavia demonstram que esta pode afetar positivamente o desempenho financeiro e a complacência social e ética, por sua vez, afetando o valor da organização. Ou seja, a presença de um maior número de mulheres em cargos hierarquicamente mais elevados pode melhorar, ainda que indiretamente, o valor da organização.

Ip et al. (2018) afirmam ainda que a Lei de Quotas afeta as relações com os superiores hierárquicos nas organizações, sendo que o impacto depende essencialmente do ambiente organizacional. Por um lado, se a implementação ocorre num ambiente em que os colaboradores consideram que o desempenho das colaboradoras do sexo feminino é, em média, mais baixo do que o dos colaboradores do sexo masculino, a tendência é para as relações laborais entre estes serem danificadas, havendo uma diminuição do esforço de cada colaborador na sua função. Por outro lado, se no ambiente em questão, a discriminação é presencial e notória, o esforço que cada trabalhador impõe na sua função tende a aumentar (Ip et al., 2018).

Ip et al. (2018) afirmam também que se os subordinados creem que a sua superior hierárquica ocupa o lugar devido ao sistema de quotas, tendem a ser menos cooperativos e a estar menos motivados nas suas funções. Porém, se os subordinados acreditam que o sistema de quotas ajuda a ultrapassar desvantagens relacionadas com o género, tendem a agir de modo mais positivo (Ip et al., 2018).

Estes sistemas visam atender à igualdade, justiça e ao valor da representação equitativa de ambos os géneros dentro das organizações, respondendo a problemas de sub-representação das mulheres (Terjesen & Sealy, 2016). O problema apresentado por estes autores é a discriminação: o sistema de quotas combate a discriminação contra as colaboradoras do sexo feminino, discriminando os demais. É um sistema que trabalha segundo questões sociodemográficas, não se baseando apenas nas qualificações e desempenho dos colaboradores (Ip et al., 2018).

Facilmente se compreende o problema da implementação de um sistema de quotas nas organizações, e como pode estar ligado ao trabalho do dia-a-dia dos colaboradores, podendo afetá-los e, conseqüentemente, influenciar também a maneira como exercem as suas funções. Também se compreende o fundamento do Governo português em utilizar a percentagem de 33,3% para a entrada de mulheres nos cargos de liderança, pois segundo a teoria de Kanter (1977) um número menor não irá ter representatividade suficiente.

## **2.2 Justiça Geral**

O conceito de justiça não é recente, tratando-se de uma ideologia que remonta aos estudos dos mais diversos filósofos e autores (e.g. Aristóteles, Kant e Rawls). Este conceito foi alvo de estudos e teorias ao longo dos tempos e tem sofrido grandes alterações. A justiça tem estado associada a ideologias políticas, religiosas, culturais, sociais, de género, a violações dos direitos humanos e muitas outras (Bhandari, 2014). Em termos de justiça organizacional, esta refere-se às perceções dos colaboradores quanto à forma como são tratados pelos respetivos superiores hierárquicos e colegas (Soenen et al., 2018).

Nesta dissertação optou-se pela definição de Zakin (2012, p. 3, tradução livre): “Capacidade de tratar os outros com justiça, mesmo que isso signifique colocar as necessidades dos outros acima das do próprio.”

Segundo Colquitt et al. (2013) a justiça organizacional tem sido definida como um construto multidimensional, consagrando três diferentes facetas: (1) justiça distributiva, (2) justiça processual e (3) justiça interacional que inclui a justiça interpessoal e justiça informacional.

Dito isto, justiça distributiva refere-se à perceção dos colaboradores de uma organização de que estão a ser devidamente compensados pelo seu trabalho, assim como a perceção de que as compensações são distribuídas com equidade entre os membros, tendo em conta o desempenho de cada um (Gabler & Hill, 2015). Numa organização este tipo de justiça avalia se os indivíduos consideram que aquilo que recebem por parte da organização é justo, tendo em conta aquilo que oferecem à mesma (Gabler & Hill, 2015)

Por sua vez, justiça processual abrange o processo e o momento de tomada de decisão. Para os colaboradores, ser tratado com justiça durante o processo de decisão é altamente pertinente, pois afeta áreas como a retribuição e a gestão de recompensas, as tarefas e turnos e as possibilidades de promoção e formações futuras (Ötting & Maier, 2018). Um processo

de decisão é considerado justo se os indivíduos tiverem voz durante o mesmo e/ou tiverem hipótese de influenciar os resultados da decisão, ou seja, está diretamente relacionado com o grau de controle que os indivíduos possuem, tendo em vista os critérios como a consistência das decisões, a imparcialidade, a precisão e a ética, utilizados tanto durante o processo, como na tomada decisão e nos seus resultados (Ötting & Maier, 2018).

Por último, justiça interacional mede a percepção de justiça no tratamento interpessoal, ou seja, o grau colaboradores sentem que são tratados de forma justa (Eigen & Litwin, 2014). Mede também o grau em que os colaboradores sentem que as suas necessidades são consideradas como importantes durante o processo de decisão e o grau em que lhes é fornecida informação relevante sobre a finalidade e sobre os resultados da decisão (Eigen & Litwin, 2014). A justiça interacional engloba as justças interpessoal e informacional. A primeira reflete sobre o tratamento recebido por um trabalhador durante os procedimentos, desde o respeito, à cortesia e educação; a segunda reconhece a honestidade de comunicação e a veracidade da informação (van Dijke et al., 2019).

Justiça geral aparece como uma combinação das diversas facetas de justiça supra indicadas. Refere-se às percepções de um indivíduo quanto à avaliação global de justiça, baseadas tanto nas suas experiências pessoais como nas experiências de outros (Ambrose & Schminke, 2009). Este conceito surge com a necessidade encontrada na literatura de questionar os benefícios de se concentrarem unicamente nos três tipos de justiça já explicados acima, havendo uma ânsia de mudança no modo de avaliar e examinar os resultados da justiça geral (Ambrose & Schminke, 2009). Ambrose e Schminke (2009, p. 491, tradução livre) afirmam que “(...) focar nos aspetos distintos de justiça pode não fornecer uma figura completa e adequada em como os indivíduos fazem e usam julgamentos de justiça.”

Marzucco et al. (2014) afirmam que a justiça geral é formada com base na percepção de justiça dos procedimentos, tratamentos interpessoais e comunicação feitos dentro da organização. Quando assimilada pelos colaboradores, influencia as suas decisões, atitudes e comportamentos. Neste sentido, Ambrose e Schminke (2009) demonstram que a justiça geral faz de mediadora no efeito da percepção de justiça dos trabalhadores, nos aspetos de satisfação com o trabalho, comprometimento e intenções de abandono da organização.

Visualizando justiça geral como consequência, podemos notar que pelo menos uma das três facetas de justiça foi considerada como indicador preditivo, ou seja, todas estas facetas

contribuem para a percepção de justiça geral por parte dos indivíduos (Ambrose et al., 2015). Por isso recorreu-se a estudos mais antigos, de modo a verificar o alcance da justiça e poder contextualizar os resultados baseados em justiça geral.

Tansky (1993) examina a relação entre justiça geral e a qualidade da relação com os superiores. Tansky (1933) afirma que os colaboradores de uma organização não entram apenas numa troca económica com os seus empregadores, mas também numa troca social e prevê que a qualidade da relação com os superiores está positivamente associada à justiça geral. Enquanto isto, pôde verificar que esta troca social é um fator preditivo da percepção de justiça geral, pois os colaboradores consideram que o seu superior é responsável pela maneira como são tratados ao longo do tempo dentro da organização.

Beugré e Baron (2001) desenharam a Teoria Heurística da Equidade, afirmando que como os colaboradores têm bastante dificuldade em apreender informação sobre a percepção de justiça geral na organização, eles basear-se-ão nas percepções das três facetas de justiça anteriormente faladas. Os autores afirmam que cada faceta irá influenciar positivamente a justiça geral dos colaboradores e confirmaram que a justiça processual e a justiça interacional são significativamente mais preditivos das percepções de justiça geral. Quando os colaboradores percecionam os processos formais como justos e sentem que estão a ser tratados com respeito e cortesia tendem a utilizar estes sentimentos para formar uma avaliação de justiça geral positiva. Por sua vez, os efeitos da justiça distributiva têm impacto apenas em atitudes muito específicas, como por exemplo a satisfação com os resultados de uma decisão e, por isso, não são preditivos da justiça geral (Beugré & Baron, 2001).

Hollensbe et al. (2008) suspeitam que a percepção de justiça dos colaboradores não se baseia só em eventos, mas também em entidades sociais, pois estes indivíduos podem necessitar de diferentes tipos de informação para chegar a uma conclusão. Então, dividiram justiça geral em duas partes: (1) justiça geral organizacional e (2) justiça geral de supervisão. Afirmando que para além dos fatores tradicionais que as influenciam, a justiça geral organizacional pode também ser influenciada por fatores como o apoio, a flexibilidade, a diversidade da organização e a intenção de abandono. Deste modo, a justiça geral de supervisão pode ser influenciada não só pelo apoio e flexibilidade, mas também pelo tratamento interpessoal (Hollensbe et al., 2008).



Mais recentemente, Barclay e Kiefer (2014) testaram um modelo que previa que a justiça processual e a justiça interacional seriam mais influentes na justiça geral do que a justiça distributiva. Verificaram esta realidade, porém chegaram à conclusão que a justiça processual tem um peso significativamente mais elevado, seguida da justiça interacional e por último a justiça distributiva, pois os indivíduos tendem a preferir processos justos dos quais beneficiarão no futuro (Barclay & Kiefer, 2014). Uma razão que pode explicar a importância da justiça processual é que os processos tendem a permanecer estáveis ao longo do tempo, independentemente das situações e/ou indivíduos que os ponham em prática (Barclay & Kiefer, 2014).

Não há consistência sobre qual dos fatores de justiça tem maior influência e é mais preditivo da justiça geral, pois estes podem variar entre diferentes situações e organizações, podendo afirmar-se que haverá outros fatores influenciadores da percepção de justiça geral por parte dos colaboradores de uma organização (Ambrose et al., 2015).

### **2.3 Comprometimento organizacional**

Não existe na literatura uma definição universal do conceito de comprometimento organizacional. Porém, existe uma concordância em afirmar que o comprometimento é uma parte vital das organizações e dos recursos humanos das mesmas (Arrowsmith & Parker, 2013).

Vorina et al. (2017) afirmam que o comprometimento é a capacidade e a disposição que os colaboradores têm de contribuir para o sucesso organizacional, fazendo as suas tarefas com um esforço para além do que é normalmente necessário. Outra definição é que o comprometimento é uma condição desejável de todas as organizações e um objetivo que deve ser mantido em vista, que condiciona fatores como o envolvimento, o entusiasmo, o esforço, a energia e os comportamentos dos colaboradores (Macey & Schneider, 2008).

O comprometimento não é um ato isolado, mas sim um processo em que as organizações devem investir. Organizações que procuram sucesso e a retenção dos seus colaboradores mais valiosos tendem a ver este processo como algo complexo que necessita de planeamento, *inputs* dos colaboradores, boa comunicação e compreensão dos fatores motivadores da sua força de trabalho (Shmailan, 2016).

O comprometimento é um conceito complexo e pode ter diversas origens nos colaboradores. A literatura mostra-nos que, em geral, os recursos da função, tais como ter autonomia, ter controlo, os colegas serem cooperativos, ter sessões de *coaching*, receber *feedback* regularmente e ter oportunidades de desenvolvimento dentro da organização, estão relacionados com o comprometimento do colaborador (Saks & Gruman, 2014).

A complexidade do trabalho, o apoio social, a exigência física e as condições dadas aos colaboradores para exercerem a sua função são outros fatores que influenciam o comprometimento (Saks & Gruman, 2014). A liderança é também um fator influenciador (Macey & Schneider, 2008; Saks & Gruman, 2014) dando especial atenção à relação com as chefias diretas, sendo um dos principais fatores de decisão quando um colaborador reflete sobre a sua permanência na organização.

O comprometimento é um elemento essencial da organização, do seu sucesso e da sua saúde, que também deve fazer parte dos objetivos estratégicos, de modo a melhorar as atitudes dos colaboradores, a retenção de talentos, a satisfação e o desempenho dos mesmos (Vorina et al., 2017). Algumas das suas consequências positivas, segundo Vorina et al. (2017) podem incluir a diminuição das taxas de sinistralidade e dos conflitos entre colegas, aumento da produtividade dos colaboradores e da inovação e menores taxas de absentismo e doença.

Shmailan (2016) confirma que uma organização que garanta a satisfação dos seus colaboradores, garante também um maior comprometimento por parte dos mesmos. Por outro lado, colaboradores que não estão comprometidos com a organização demonstram um baixo desempenho, falta de envolvimento nas tarefas e funções, não se preocupam com o sucesso da organização e trabalham apenas para atingir o mínimo exigível das suas funções (Shmailan, 2016).

Investir no comprometimento organizacional é claramente vantajoso para a organização e para as chefias (Shmailan, 2016). Para além de poderem desenvolver este processo adequando-o às necessidades da organização, podem também atingir maiores taxas de sucesso, retendo os talentos cruciais para esta meta e para uma maior vantagem competitiva, motivar mais e melhor os seus colaboradores e garantir a sua satisfação.

## 2.4 Satisfação com o trabalho

Os recursos humanos de uma organização são o recurso mais valioso da mesma. As organizações têm o difícil papel de atrair e reter os melhores colaboradores, pois uma grande evolução no mercado, na economia e na tecnologia levou a que esta tarefa fosse dificultada (Milana, 2018): as organizações devem definir estrategicamente formas de reter os talentos e, por isso, manter os indivíduos satisfeitos e motivados.

A satisfação com o trabalho, enquanto conceito, é extremamente complexo e pode ser definido como os sentimentos de um indivíduo quanto à natureza do seu trabalho (Mallikarjuna, 2012). Yang (2016) afirma que a satisfação com o trabalho é o grau em que os indivíduos avaliam positivamente as suas experiências de trabalho.

Apesar de não haver uma definição universalmente aceite, para fins deste estudo utilizou-se a seguinte definição: “a satisfação com o trabalho é o grau em que as pessoas desfrutam do seu trabalho, funções e/ou tarefas” (Tepayakul & Rinthaisong, 2018 p. 70, tradução livre).

Este conceito pode ser influenciado por inúmeros fatores, dos quais se podem destacar as relações com os superiores diretos, a qualidade do ambiente físico do trabalho, o grau de realização com o trabalho, a autonomia, transparência nas expectativas, identificação com as tarefas e variedade das competências e capacidades necessárias para realizar as tarefas (Mallikarjuna, 2012; Milana, 2018). Segundo Mallikarjuna (2012) existem outros fatores que podem influenciar a satisfação com o trabalho, tais como o estilo de liderança, a cultura da empresa, o envolvimento do colaborador nas próprias funções e tarefas, o empoderamento e os grupos de trabalho.

Atentando à teoria de Herzberg et al. (1959) do Modelo de Dois Fatores, existem alguns fatores dentro das organizações que causam insatisfação (fatores de higiene) e, por oposição, existem outros que incentivam o esforço e desempenho dos colaboradores (fatores motivacionais). De acordo com esta teoria, dois conjuntos diferentes de fatores influenciam a satisfação: os fatores motivacionais (intrínsecos) e os fatores de higiene (extrínsecos). Por um lado, os fatores motivacionais, estão ligados ao trabalho propriamente dito, como por exemplo: o reconhecimento, responsabilidades, objetivos e oportunidades de autodesenvolvimento. Por outro lado, os fatores de higiene, que podem levar à insatisfação, estão relacionados com as condições e ambiente de trabalho, tais como, o salário, os

benefícios, as relações interpessoais, as políticas da organização, a segurança e o estatuto social (Hur, 2018; Tepayakul & Rinthaisong, 2018).

Assim, a satisfação intrínseca com o trabalho está relacionada com o modo como os colaboradores se sentem acerca da natureza do seu trabalho, enquanto a satisfação extrínseca com o trabalho é o modo como os indivíduos se sentem com a situação do seu trabalho (Tepayakul & Rinthaisong, 2018).

Algumas razões podem ser encontradas para a insatisfação dos colaboradores, como situações conflituosas com os colegas e/ou superiores hierárquicos, sentimentos de iniquidade (e.g. salário), não ter o equipamento necessário para exercer a sua função, falta de oportunidades de progressão na carreira, pouca intervenção em decisões que o afetam e ao seu trabalho, insegurança no trabalho, trabalho rotineiro, entre outros (Mallikarjuna, 2012).

Compreendemos que quando existem colaboradores que sentem que trabalham mais arduamente que outros, todavia não recebem as mesmas recompensas e não são tratados de uma maneira respetivamente compensadora, tendem a ter uma atitude mais negativa para com o trabalho, os colegas e a organização (Milana, 2018) afetando a sua satisfação e desempenho organizacional. A literatura esclarece que, ambientes de trabalho mais equitativos e justos podem aumentar a satisfação dos seus colaboradores e promover a eficácia dos mesmos (Omar et al., 2017).

A liderança é um aspeto muito importante no que respeita à satisfação dos colaboradores com o trabalho, verificando-se que as relações com as chefias podem ser uma das principais causas para a satisfação/insatisfação. Segundo Omar et al. (2017) se esta relação for positiva, os indivíduos irão responder com intenções de continuar a trabalhar na organização e ter um melhor desempenho. Os mesmos autores afirmam que colaboradores mais satisfeitos com o trabalho são aqueles que recebem *feedback* com regularidade sobre o seu desempenho, informação detalhada sobre os processos e procedimentos das suas tarefas e tratamento digno e respeitável por parte dos seus superiores.

Confirma-se que colaboradores mais satisfeitos têm um melhor desempenho organizacional e contribuem para o sucesso das organizações, porém colaboradores insatisfeitos têm normalmente um desempenho menos positivo e podem tornar-se barreiras para o sucesso (Shmailan, 2016).

## 2.5 Modelo conceptual e formulação das hipóteses

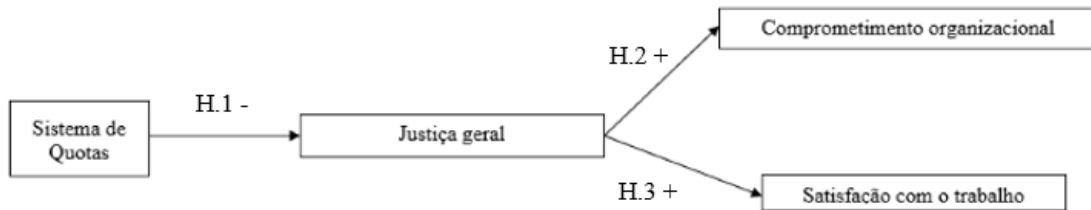


FIGURA 1 - Modelo conceptual

Segundo os construtos analisados anteriormente e o seu enquadramento teórico, compreende-se a sua complexidade e interligação com o uso de um sistema de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança num país ou organização.

### 2.5.1 *Sistemas de Quotas e Justiça Geral (H.1)*

Não existe na literatura uma ligação direta entre a o uso de um sistema de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança e a perceção de justiça geral por parte dos indivíduos. É necessário avaliar outras variáveis que poderão explicar a existência dessa relação.

Ip et al. (2018) afirmam que o ambiente de trabalho tem um papel essencial. Os autores observaram que as opiniões sobre se um sistema de quotas é ou não um bom instrumento para aumentar o número de mulheres nos cargos de liderança, mudam conforme os ambientes de trabalho envolventes. Assim, em ambientes em que as mulheres não se encontram em desvantagem no processo de seleção, a maioria dos indivíduos não apoia as quotas; por outro lado, se as quotas claramente aumentam a adequação das colaboradoras do sexo feminino aos cargos de liderança, então a maioria dos indivíduos demonstra o seu apoio (Ip et al., 2018).

Segundo Ip et al. (2018) o ambiente de trabalho pode ser classificado de três diferentes visões: (1) o ambiente de trabalho com diferenças de qualificação, supondo que as candidatas do sexo feminino são, em média, menos qualificadas para posições de liderança do que os candidatos do sexo masculino, e não existe discriminação, isto é, não há qualquer tendência pela escolha dos candidatos do sexo masculino em relação às demais, durante o processo de recrutamento e seleção; (2) o ambiente de trabalho em que não existe diferenças de qualificação, no qual as candidatas do sexo feminino estão em média igualmente qualificadas

em relação aos candidatos do sexo masculino e, mais uma vez, sem discriminação durante o processo de recrutamento e seleção; (3) o ambiente de trabalho sem diferenças de qualificação, mas com discriminação no processo de recrutamento e seleção.

Com este estudo os autores concluem que no primeiro ambiente, a oposição ao uso de um sistema de quotas é de cerca de 60% dos indivíduos; no segundo ambiente a oposição é cerca de 51% e, por fim, no terceiro ambiente são favoráveis ao uso de quotas cerca de 70% dos indivíduos (Ip et al., 2018).

Os autores demonstram ainda que as mulheres esperam mais tempo pelas promoções em comparação aos homens, apesar de terem de modo geral melhores avaliações de desempenho. É importante assimilar isto, pois quando uma colaboradora normalmente consegue ser promovida encontra-se na idade média para ter filhos e dar apoio à sua família (Fitzsimmons & Callan, 2016), havendo por parte dos seus superiores um novo entrave à sua promoção.

É possível perceber que o uso de um sistema de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança pode ter consequências ao nível da justiça geral e a maneira como esta é percebida pelos colaboradores. Obviamente ligado à ideia de que um sistema de quotas irá promover indivíduos não só pelo seu mérito e desempenho, mas sim pelo seu género (Lansing & Chandra, 2012).

**Hipótese 1:** O uso de um sistema de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança está relacionado negativamente com a percepção de justiça geral dos trabalhadores.

**Hipótese 1a:** Em ambientes de trabalho com diferenças de qualificação e sem discriminação, o uso de um sistema de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança pode diminuir a percepção de justiça geral por parte dos colaboradores.

**Hipótese 1b:** Em ambientes de trabalho sem diferenças de qualificação e com discriminação, o uso de um sistema de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança pode aumentar a percepção de justiça geral por parte dos colaboradores.

### 2.5.2 *Justiça Geral e Comprometimento Organizacional (H.2)*

O comprometimento organizacional é uma situação desejável de todas as organizações, pois conseguirá diminuir as taxas de abandono dos colaboradores, aumentar o envolvimento e esforço incutido nas funções e tarefas, e afetar os comportamentos (Macey & Schneider, 2008). Por outro lado, a percepção de justiça geral é importante para compreender as atitudes e comportamentos dos colaboradores, pois estes irão afetar a organização no seu todo (Hayunintyas et al., 2018).

Quando os colaboradores de uma organização sentem que são tratados de maneira justa estão mais aptos ao comprometimento com a organização; em contrapartida, se sentem que estão a ser tratados de forma injusta tendem a estar menos comprometidos, consideram abandonar a organização, sendo mais provável que adotem comportamentos negativos em relação ao seu trabalho, aos colegas e à organização (Eigen & Litwin, 2014).

Colaboradores que percebem o seu trabalho, desempenho e esforço como suficientes procuram compensar a organização e os superiores, e têm um comprometimento mais elevado (Hayunintyas et al., 2018). Como consequência os colaboradores tendem a demonstrar um sentido de responsabilidade mais elevado, maior envolvimento nas tarefas e atividades, um maior desejo em participar e atingir os objetivos da organização e um desejo em permanecer na mesma (Hayunintyas et al., 2018).

Os processos e/ou resultados justos de uma organização são sinais de apoio organizacional. Se os colaboradores sentirem deste apoio, que traz consigo a percepção de justiça, responderão com um maior comprometimento. Pelo contrário, a falta de apoio organizacional pode afetar as atitudes dos colaboradores e a sua intensão de permanecer na organização (Jiang, 2015).

Saleem et al. (2016) afirmam que a distribuição de resultados, as políticas e procedimentos da organização e o tratamento interpessoal dos colaboradores por parte dos seus superiores influencia o comprometimento com a organização.

**Hipótese 2:** A percepção de justiça geral está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional.

**Hipótese 2a:** A percepção de justiça geral tem um papel de mediação entre o uso de um sistema de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança e o comprometimento organizacional.

### *2.5.3 Justiça Geral e Satisfação com o Trabalho (H.3)*

A percepção de justiça geral também pode influenciar a satisfação dos colaboradores com o trabalho. Como descrito anteriormente, a satisfação com o trabalho tem origem em inúmeros fatores, tais como a relação com as chefias, as oportunidades de progressão e a percepção de equidade (Milana, 2018; Mallikarjuna, 2012).

Gabler e Hill (2015) afirmam que a satisfação com o trabalho é muitas vezes delineada pelas consequências das percepções de justiça dentro da organização. Percepções de justiça geral positivas estão ligadas a baixos níveis de esgotamento, resultando numa maior satisfação com o trabalho (Vaamonde et al., 2018).

Os autores demonstram que percepções positivas de justiça informacional têm implicações positivas na satisfação com o trabalho, isto é, disponibilizar informação adequada, atempadamente e conveniente sobre o processo de tomada de decisão reforça a satisfação com o trabalho e, como consequência, a intensão de permanecer dentro da organização (Vaamonde et al., 2018).

Compreende-se que um colaborador ter percepção de iniquidade quanto à progressão na carreira do seu superior direto ou indireto pode afetar a maneira como este vê as condições de trabalho, as possibilidades dadas pela organização de progressão na carreira e, conseqüentemente, a satisfação com o trabalho.

Ainda, um colaborador perceber como injusta a promoção de uma chefia do sexo feminino, por acreditar que esta está a progredir pela obrigatoriedade legal de um sistema de quotas, pode ter consequências preocupantes.

**Hipótese 3:** A percepção de justiça geral está positivamente relacionada com a satisfação dos colaboradores com o trabalho.

**Hipótese 3a:** A percepção de justiça geral tem um papel de mediação entre o uso de um sistema de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança e a satisfação com o trabalho.



### 3 METODOLOGIA

Estudos quantitativos são baseados na recolha de um número de dados consideravelmente elevado, numa amostra significativamente grande e destinada a responder a um leque de variáveis. O objetivo é testar e examinar a relação entre as diferentes variáveis apresentadas, utilizando métodos estatísticos para o efeito.

Habitualmente, neste tipo de estudos, a recolha de dados é feita através de inquéritos. Este método de recolha de dados permite recolher um elevado número de informação, com o objetivo de receber dados de uma amostra que possam ser significativos para generalizar para a população.

Neste estudo, optou-se por este método, mais especificamente o inquérito autoadministrado, sendo o público-alvo os colaboradores do setor hoteleiro em Portugal. Este tipo de recolha revelou-se mais pertinente para este estudo pois fornece uma grande quantidade de dados, é mais objetivo e permite o anonimato com maior facilidade, assim como um maior afastamento do investigador para a população escolhida. O anonimato considerou-se aqui importante, pois trata-se de um tema que pode ser considerado delicado, sendo que as inquiridas do sexo feminino poderiam sentir alguma relutância a responder caso não fosse distanciado do detalhe de informação pessoal.

A população escolhida consiste em trabalhadores do setor hoteleiro em Portugal. A escolha desta população está relacionada com a importância deste setor em Portugal, encontrando-se em alto crescimento: em 2015 o Turismo representava 11,5% do PIB e o ano de 2016 ficou marcado por resultados históricos no turismo nacional, sendo esta considerada a maior atividade económica exportadora do país, com 16,7% das exportações totais (Turismo de Portugal I.P., 2017).

O questionário é composto por 22 questões, maioritariamente avaliadas por uma escala de Likert de 5 pontos variando de (1) “Discordo Totalmente”, (2) “Discordo”, (3) “Não Concordo nem Discordo”, (4) “Concordo” e (5) “Concordo Totalmente”. A primeira parte consagra as questões 1 a 7 sobre os construtos e a parte sociodemográfica consiste nas questões 8 a 21. A 22ª questão propõe que os inquiridos introduzam o seu e-mail, para mais tarde receberem a análise do estudo completa e finalizada. (ANEXO III – Questionário).

Os questionários foram formulados, enviados e respondidos através da plataforma *online Google Forms*. A utilização de uma ferramenta *online* permite que a recolha de dados seja facilitada, pode chegar a um número mais alargado de pessoas e diminui os erros de inserção dos dados. O público-alvo inclui organizações como hotéis, hostéis e outras empresas de alojamento local (e.g. herdades, casas de campo, entre outros).

Dillman (2007) propõe um conjunto de passos fundamentais para o envio dos questionários *online* para o aumento da taxa de resposta. Neste caso, adaptaram-se estes passos à realidade dos dias de hoje e do estudo: (1) enviar um primeiro convite para participar no estudo, explicando de que se trata, a todos os membros do público-alvo; (2) após uma semana, enviar o questionário final, descrevendo porque é que a resposta é importante para o estudo; (3) enviar um e-mail de agradecimento pela participação a todos os membros do público-alvo, cerca de 4 a 8 dias depois; (4) após 2 a 4 semanas depois do segundo contacto enviar um e-mail personalizado a todos os membros que não responderam.

Foram enviados 651 convites para o preenchimento do inquérito *online*, a empresas que exercessem atividade no território nacional incluindo Portugal Continental, Arquipélago dos Açores e Arquipélago da Madeira. Obtiveram-se 248 respostas (cerca de 36% de taxa de resposta), das quais se utilizaram 236 para análise dos resultados, devido ao foco ser em colaboradores do setor hoteleiro, e a diferença dos inquiridos respondeu trabalhar noutras áreas.

Para compreender a análise dos dados dos questionários obtidos foi utilizado o programa IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). A utilização deste programa prende-se com a necessidade de sintetizar os dados através de procedimentos adequados para a análise estatística da amostra.

### **3.1 Opções metodológicas**

O questionário foi inspirado maioritariamente nos estudos de Ip et al. (2018) e Ambrose e Schminke (2009) tendo em consideração as diversas escalas que se utilizaram para medir as diferentes variáveis (ANEXO II - Tabela VII).

### *3.1.1 Sistemas de Quotas*

Optou-se pelo método utilizado no estudo de Ip et al. (2018) no qual se questiona os inquiridos sobre a sua opinião na utilização de sistemas de quotas como meio para aumentar o número de mulheres em cargos de liderança. Os inquiridos foram expostos aos três ambientes organizacionais diferentes de maneira a que possam refletir sobre a necessidade destes sistemas para o seu fim específico. Foram também questionados sobre a capacidade profissional de colaboradoras do sexo feminino para exercer nestes cargos.

### *3.1.2 Justiça Geral*

A variável justiça geral foi retirada do estudo de Ambrose e Schminke (2009) com um alfa de 0,93, assim como os indicadores utilizados. Procurou-se verificar a perceção de justiça geral sentida pelos colaboradores no seu trabalho. Esta escala conta com seis itens de resposta utilizando normalmente uma escala de Likert de 7 pontos. Neste estudo adaptada para uma escala de Likert de 5 pontos, de modo a uniformizar o questionário.

### *3.1.3 Comprometimento Organizacional*

Comprometimento organizacional foi retirado do estudo de Rhoades et al. (2001) onde o alfa é de 0,76. Estes autores utilizaram uma escala mais antiga, de Meyer e Allen (1997, *cit in* Jaros, 2007) a Escala do Comprometimento Afetivo de cinco itens. Inicialmente esta escala consagrava sete itens de resposta, sendo mais tarde revista pelos próprios autores e reduzida para cinco itens, esses que foram utilizados neste estudo.

### *3.1.4 Satisfação com o Trabalho*

A variável satisfação com o trabalho consagra diferentes escalas para a sua medição. Deste modo, neste estudo foi usada uma escala total com nove itens construída com base nas escalas de Conway et al. (2011) e de Ambrose e Schminke (2009). Em estudos prévios, estas escalas apresentaram bons índices de confiabilidade com alfas superiores a 0,80. A exemplo das anteriores, esta escala foi medida usando uma escala de Likert de 5 pontos, adaptada para “(1) Discordo Totalmente/Fortemente Insatisfeito” a “(5) Concordo Totalmente/Fortemente Satisfeito”.

### 3.2 Perfil da Amostra

A amostra consiste em 236 indivíduos (Tabela I), dos quais 61,9% são do sexo feminino e 38,1% são do sexo masculino. A média de idades dos inquiridos é de 37 anos, variando entre os 20 e os 66 anos.

As habilitações académicas da amostra revelam que 27,5% tem o equivalente ao Ensino Secundário; 7,2% dos inquiridos tem Bacharelato; 41,5% têm habilitação de Licenciatura; 11% tem Pós-graduação; 12,3% tem habilitação de Mestrado e apenas 1 inquirido (0,4%) está habilitado a nível de Doutoramento.

A antiguidade na empresa é em média de 7 anos, sendo a antiguidade da função, em média, de 7 anos e meio. Neste aspeto deve considerar-se um dos fatores que influencia esta indústria: a alta sazonalidade do trabalho.

Relativamente ao nível hierárquico na organização, 10,6% fazem parte da administração; 44,5% fazem parte de um tipo de direção; 44,5% são técnicos de uma das diferentes áreas e apenas 1 inquirido (0,4%) é estagiário.

Procurou-se saber se os indivíduos são subordinados e/ou supervisores, pois pode afetar a sua perceção dos construtos do estudo. Assim, 53,4% dos indivíduos revelaram serem supervisores, ou seja, têm subordinados ao seu encargo e 80,5% dos indivíduos revelaram serem subordinados. Não esquecendo que independentemente de os inquiridos serem supervisores não implica que não sejam também subordinados.

No que toca à dimensão da organização 15,3% revelou trabalhar numa microempresa; 35,2% trabalha numa pequena empresa; 23,7% revelou trabalhar numa média empresa e, por último, 25,8% revelou trabalhar numa grande empresa.

Da amostra, 64,4% afirma que a organização em que trabalha não está cotada em bolsa, 30,5% revela não ter informação sobre este aspeto e apenas 5,1% afirma que a organização em que exerce funções está cotada em bolsa.

Em relação ao âmbito geográfico da organização, 30,9% diz ser apenas local; 36,9% diz ser de âmbito nacional; apenas 3% confirma âmbito europeu e, por último, 29,2% revela ter um âmbito internacional.

TABELA I  
PERFIL DA AMOSTRA

	Variável	Frequência absoluta	Frequência relativa
<b>Idade</b>	<25 anos	35	14,8%
	25 – 29 anos	43	18,3%
	30 – 34 anos	32	13,5%
	35 – 44 anos	45	19,1%
	>45 anos	81	34,3%
<b>Género</b>	Masculino	90	38,1%
	Feminino	146	61,9%
<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino Secundário	38	16,1%
	Formação profissional	27	11,4%
	Bacharelato	17	7,2%
	Licenciatura Pré-Bolonha	38	16,1%
	Licenciatura Pós-Bolonha	60	25,4%
	Pós-Graduação	26	11,0%
	Mestrado	29	12,3%
	Doutoramento	1	0,4%
<b>Função na Organização</b>	Membro da Administração	10	4,2%
	Diretor(a) Geral	46	19,5%
	Diretor(a) Comercial	8	3,4%
	Diretor(a) de Marketing	4	1,7%
	Diretor(a) de Recursos Humanos	25	10,6%
	Diretor(a) Financeiro	9	3,8%
	Técnico(a)	76	32,2%
	Outra	58	24,6%
<b>Há quantos anos trabalha nesta empresa?</b>	<5 anos	130	55,1%
	5 – 10 anos	56	23,7%
	11 – 15 anos	17	7,2%
	16 – 20 anos	12	5,1%
	>20 anos	21	8,9%
<b>Há quantos anos exerce a sua função?</b>	<5 anos	120	50,8%
	5 – 10 anos	60	25,4%
	11 – 15 anos	21	8,9%
	16 – 20 anos	13	5,6%
	>20 anos	22	9,3%
<b>Qual o seu nível hierárquico na organização?</b>	Administração	25	10,6%
	Direção Geral	42	17,8%
	Direção de 1ª Linha	27	11,4%
	Direção intermédia	36	15,3%
	Técnico Superior	59	25,0%
	Técnico	46	19,5%
	Estagiário	1	0,4%
<b>É supervisor?</b>	Sim	126	53,4%
	Não	110	46,6%
<b>É subordinado?</b>	Sim	190	80,5%
	Não	46	19,5%

<b>Setor de Atividade</b>	Hotelaria e Restauração	228	96,6%
	Turismo	6	2,5%
	Alojamento Local	2	0,8%
<b>Qual a dimensão da organização?</b>	Micro (<10 colaboradores)	36	15,3%
	Pequena (<50 colaboradores)	83	35,2%
	Média (<250 colaboradores)	56	23,7%
	Grande (>= 250 colaboradores)	61	25,8%
<b>A organização está cotada na bolsa?</b>	Sim	12	5,1%
	Não	152	64,4%
	Não sabe	72	30,5%
<b>Qual o âmbito geográfico da organização?</b>	Local	73	30,9%
	Nacional	87	36,9%
	Europeu	7	3,0%
	Internacional	69	29,2%

### 3.3 Consistência interna das variáveis

A confiabilidade analisa a precisão das variáveis do inquérito por questionário através da sua consistência interna, estimada pelo alfa de Cronbach. A consistência interna medida é “Excelente” se for superior a 0,9, “Boa” se o alfa estiver entre 0,8 e 0,9; “Razoável” se o alfa estiver entre 0,7 e 0,8; “Fraca” se estiver entre 0,6 e 0,7 e, por último, “Inaceitável” se se encontrar abaixo dos 0,6 (Hill & Hill, 2012).

Neste estudo, todas as variáveis demonstraram um alfa de Cronbach com uma consistência acima de “Boa”, pois mantiveram-se entre os valores de 0,8 e 0,9, como podemos verificar pela Tabela III.

TABELA II  
CONSISTÊNCIA INTERNA MEDIDA ATRAVÉS DO ALFA DE CRONBACH

<b>Variável</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Valor da medida</b>
Justiça Geral	0,921	Excelente
Comprometimento Organizacional	0,896	Boa
Satisfação com o Trabalho	0,948	Excelente

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para iniciar a análise, o estudo baseou-se nas medidas seguidas por Ip et al. (2018), dividindo a amostra segundo a sua percepção em relação ao possível uso de sistemas de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança.

Os inquiridos foram questionados sobre se consideravam que a hipotética implementação de sistemas de quotas seria um bom instrumento para aumentar o número de mulheres em cargos de liderança. Verificou-se que 36% dos inquiridos concorda, enquanto que 37% discorda, sendo os restantes totalmente indiferentes (Figura 2). Verifica-se que, dos inquiridos que discordam 53% são do sexo feminino e 47% são do sexo masculino. Pelo contrário, dos inquiridos que concordam quanto à hipotética implementação de sistemas de quotas, 72% são do sexo feminino e 28% são do sexo masculino.

Após esta análise, foram introduzidos os três ambientes organizacionais diferentes. Verificou-se que no ambiente organizacional 1 (com diferenças de qualificação e sem discriminação) 53% dos inquiridos demonstram um nível de discordância, enquanto 28% dos inquiridos concordam (Figura 3).

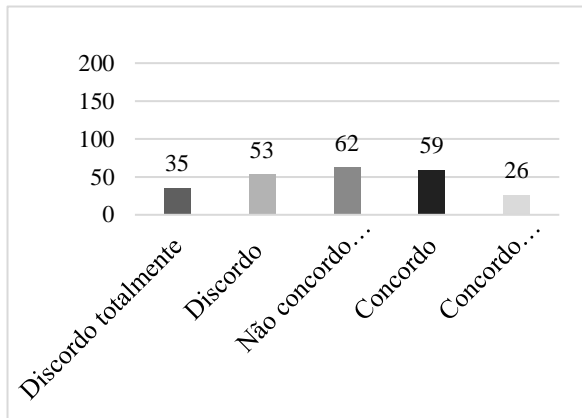


FIGURA 2 - Opinião Geral sobre a hipotética implementação de sistemas de quotas.

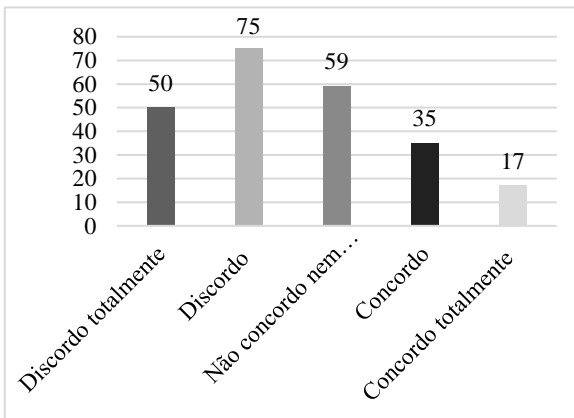


FIGURA 3 - Ambiente Organizacional 1, com diferenças de qualificação e sem discriminação.

No ambiente organizacional 2 (sem diferenças de qualificação e sem discriminação) 26% dos inquiridos discorda, no entanto, o nível de concordância aumenta para 48% (Figura 4). Por

último, no ambiente organizacional 3, 55% dos inquiridos discorda e 28% demonstra concordância (Figura 5).

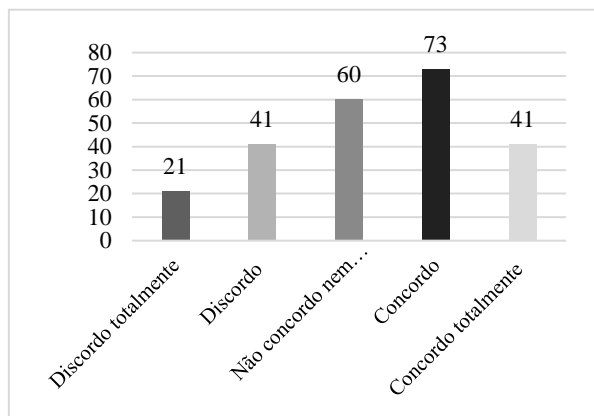


FIGURA 4 - Ambiente Organizacional 2, sem diferenças de qualificação e sem discriminação.

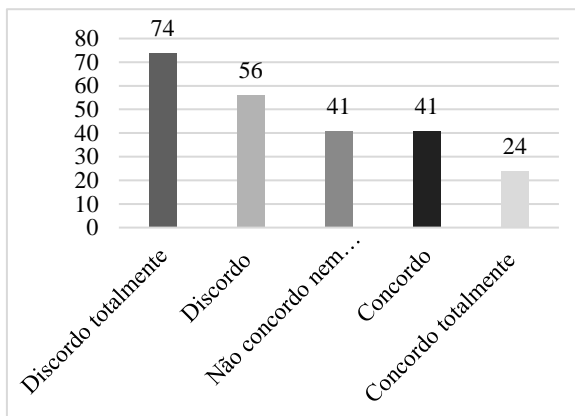


FIGURA 5 - Ambiente Organizacional 3, sem diferenças de qualificação e com discriminação.

Em relação à sua profissão, 95% dos inquiridos demonstram não concordar que as colaboradoras do sexo feminino são menos capazes de exercer um cargo de liderança (Figura 6). Por sua vez, 70% dos inquiridos considera que nas suas organizações não existe qualquer tendência para escolher candidatos do sexo masculino em detrimento de candidatas do sexo feminino no processo de seleção (Figura 7).

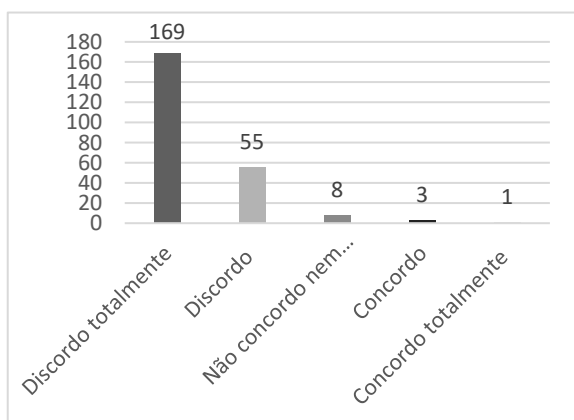


FIGURA 6 - Capacidade das colaboradoras do sexo feminino em posições de liderança.

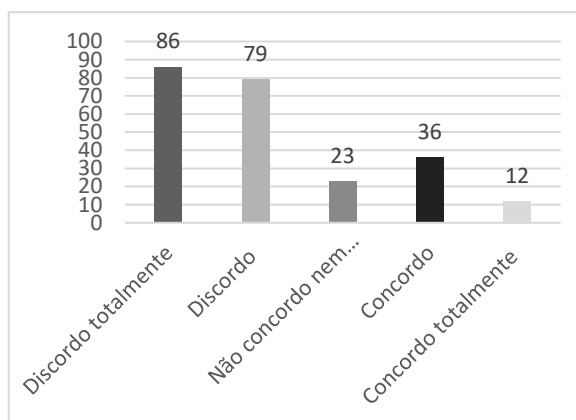


FIGURA 7 - Tendência para escolher candidatos do sexo masculino em relação a candidatas do sexo feminino no processo de seleção

Para analisar as hipóteses de investigação, estudou-se primeiramente a relação entre todas as variáveis que constituem o estudo, aplicando-se o coeficiente de correlação de Pearson como principal medidor (Tabela III).



TABELA III  
MÉDIAS, DESVIOS PADRÃO E CORRELAÇÕES DE PEARSON

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Idade	36,5	10,73	–								
2. Género	1,38	,487	,127	–							
3. Habilitações	4,08	1,96	-,126	-,066	–						
4. Antiguidade empresa	83,38	94,99	,569**	-,015	-,231**	–					
5. Antiguidade função	90,22	96,26	,683**	,135*	-,172**	,533**	–				
6. Sistema de quotas	1,49	,501	-,149	-,213**	-,166*	-,044	-,086	–			
7. Satisfação	4,21	,736	,205**	,054	,076	,000	,065	-,184*	–		
8. Justiça Geral	3,91	,788	,119	,017	,020	-,003	,004	-,119	,550**	–	
9. Comprometimento	3,99	,896	,346**	,072	,068	,207**	,240**	-,169*	,656**	,447**	–

\*. Sig. (2-tailed) <0,05

\*\* . Sig. (2-tailed) <0,01

Todas as relações analisadas no estudo demonstram significância estatística e todos os construtos demonstram estar negativamente relacionados com o uso de um sistemas de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança na organização onde os inquiridos trabalham.

É possível observar (Tabela III) que a variável sistemas de quotas está negativamente relacionada com a variável género ( $r = -,213$ ), ou seja, que, o nível de concordância com o uso de sistemas de quotas aumenta quando o inquirido se trata do género feminino. Por outro lado, está também negativamente relacionada com as habilitações, podendo afirmar-se que o nível de concordância em relação ao uso de sistemas de quotas aumenta perante inquiridos com níveis de habilitações mais baixos.

Observa-se também que a variável satisfação com o trabalho está positivamente relacionada com a idade, podendo deduzir-se que inquiridos mais velhos tendem a estar mais satisfeitos com o seu trabalho. A variável comprometimento organizacional demonstra o mesmo comportamento, sendo que indivíduos mais velhos demonstram maior comprometimento.

Em relação às variáveis relacionadas com antiguidade, quer na função, quer na organização também é possível observar, e tal como seria esperado, indivíduos com maior antiguidade na organização demonstram maior comprometimento.

Uma regressão linear simples (Tabela X) releva que o comprometimento organizacional está negativamente relacionado com o uso de sistemas de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança ( $r = -,189$ ;  $p\text{-value} <,01$ ), ou seja, o uso de sistemas de quotas pode afetar de forma negativa o comprometimento com a organização. Também, a

relação entre a satisfação com o trabalho e o uso de sistemas de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança se verifica negativa (Tabela XI), sendo que o uso de quotas pode afetar negativamente a satisfação com o trabalho ( $r = -,190$ ;  $p\text{-value} <,01$ ).

**H.1: O uso de um sistema de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança está relacionado negativamente com a percepção de justiça geral dos trabalhadores.**

Para estudar a primeira hipótese (H.1), realizou-se um teste de correlação de Pearson. Verificou-se que a variável justiça geral está negativamente relacionada o uso de um sistema de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança, tendo esta relação significância estatística para o estudo ( $r = -,138$ ;  $p\text{-value} <,05$ ), deste modo, os resultados do estudo indicam que o uso de um sistema de quotas pode afetar negativamente a percepção de justiça geral.

Para comprovação desta hipótese e tendo em conta que o primeiro teste demonstrou haver uma correlação entre as variáveis, fez-se uma análise de regressão linear simples tendo como variável independente sistemas de quotas e variável dependente justiça geral. Confirma-se uma relação negativa entre as variáveis ( $t = -3,048$ ,  $p\text{-value} = ,003$ ). No entanto verifica-se um ajustamento do modelo fraco: apenas 3,4% da percepção de justiça geral é explicada pelos sentimentos em relação ao uso de sistemas de quotas ( $R^2 = ,034$ ;  $\beta = -,196$ ). Deste modo a hipótese H.1 é suportada.

**H.1a: Em ambientes de trabalho com diferenças de qualificação e sem discriminação, o uso de um sistema de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança pode diminuir a percepção de justiça geral por parte dos colaboradores.**

Para estudar a hipótese H.1a dividiu-se a amostra inicial para uma subamostra em que se contabilizou apenas a concordância em relação ao ambiente 1, com diferenças de qualificação e sem discriminação, de modo a determinar a relação entre sistemas de quotas e justiça geral ( $N = 52$ ).

Após esta divisão realizou-se uma regressão linear simples, com variável dependente justiça geral e variável independente sistemas de quotas. Verificou-se que esta relação é negativa, com significância estatística e uma correlação moderada ( $\beta = -,340$ ;  $p\text{-value} <,05$ ). O ajuste do modelo é relativamente baixo ( $R^2 = ,098$ ), sendo 9,8% da variação da percepção de justiça

geral explicada pelo uso de sistemas de quotas em ambientes com diferenças de qualificação e sem discriminação. Suporta-se a H.1a.

**H.1b: Em ambientes de trabalho sem diferenças de qualificação e com discriminação, o uso de um sistema de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança pode aumentar a percepção de justiça geral por parte dos colaboradores.**

A hipótese H.1b seguiu o mesmo método de pesquisa que a hipótese anterior. Sendo que desta vez a amostra foi dividida no número de respostas com nível de concordância em relação ao ambiente 3, onde não há diferenças de qualificação, mas há discriminação (N = 65).

No modelo de regressão as variáveis dependente e independente mantiveram-se. A relação verificada permaneceu negativa ( $\beta = -,253$ ;  $p\text{-value} <,05$ ), com uma correlação moderada e significância estatística. O ajuste do modelo mostra-se também baixo ( $R^2 = ,049$ ), com 4,9% da variação da percepção de justiça geral explicada pelo uso de sistemas de quotas neste tipo de ambiente. A H.1b não é suportada.

**H.2: A percepção de justiça geral está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional.**

Para estudar a segunda hipótese H.2, testou-se, primeiramente, o coeficiente de correlação de Pearson. Verificou-se que o comprometimento está positivamente relacionado com a percepção de justiça geral ( $r = ,447$ ,  $p\text{-value} <,01$ ), com uma correlação moderada, isto é, conforme a percepção de justiça aumenta, o comprometimento dos colaboradores para com a organização também aumenta.

Para melhor compreender a relação, realizou-se um teste de regressão linear com a variável independente justiça geral e a variável dependente comprometimento organizacional. Confirma-se a relação positiva das variáveis ( $t = 8,655$ ,  $p\text{-value} = ,000$ ), tendo um ajustamento moderado: 24% da percepção de justiça geral é explicada pelo comprometimento dos trabalhadores ( $R^2 = ,239$ ,  $\beta = ,492$ ). A H.2 é suportada.

**H.2a: A percepção de justiça geral tem um papel de mediação entre o uso de um sistema de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança e o comprometimento organizacional.**

De maneira a analisar a hipótese H.2a, efetuou-se primeiramente um Teste T. O objetivo deste teste é comparar a média de opinião positiva ou negativa com a média do comprometimento organizacional. Verificou-se que a variância das médias destes dois grupos é igual, não havendo significância estatística ( $t_{168.751} = 2,240$ ;  $p\text{-value} >,05$ ).

Seguidamente foram realizados dois modelos com base numa análise de regressão. No primeiro modelo, fez-se uma regressão linear simples com variável dependente comprometimento com a organização e variável independente sistemas de quotas. Verificou-se que apenas 3,2% da variação do comprometimento dos colaboradores é explicada pela implementação de sistemas de quotas ( $R^2 = ,032$ ,  $\beta = -,189$ ).

De seguida, adicionou-se à variável independente a percepção de justiça geral, tornando o modelo numa regressão linear múltipla. Neste caso o  $R^2 = ,246$ , consideravelmente mais elevado do que a relação anterior, sendo um modelo moderadamente explicativo, onde 25% da variação do comprometimento organizacional é explicada pelo uso de sistemas de quotas ( $\beta = -,096$ ) e pela percepção de justiça geral ( $\beta = ,474$ ).

Por último, realizou-se o Teste de Sobel para testar a mediação da justiça geral nesta relação. Segundo Baron e Kenny (1986) para que se verifique a existência de mediação, quatro condições devem ser satisfeitas: a variável independente (VI - sistemas de quotas) deve afetar significativamente a variável mediadora (VM - justiça geral); a variável mediadora deve afetar significativamente a variável dependente (VD - comprometimento organizacional); a variável independente deve afetar significativamente a variável dependente na ausência da variável mediadora; a adição da variável mediadora deve diminuir o impacto da variável independente no modelo. Segundo Vieira (2009) é necessário que o valor de Z se encontre acima de  $\pm 1,96$  e que o nível de significância seja inferior ,05, para se verificar existência de mediação.

O Teste de Sobel é calculado por uma equação, em que “a” é o coeficiente de regressão entre VI e VM; “b” é o coeficiente de regressão entre VM e VD; “S<sub>a</sub>” e “S<sub>b</sub>” são o desvio padrão (*standard error*) de cada uma das regressões, respetivamente (Tabela IV).

Após a análise verifica-se que a variável justiça geral tem um efeito mediador na relação entre o uso de sistemas de quotas e comprometimento organizacional ( $Z = -2,942$ ;  $p\text{-value} = ,003$ ), a hipótese H.2a é suportada.

TABELA IV  
TESTE DE SOBEL COM VI – SISTEMAS DE QUOTAS; VM – JUSTIÇA GERAL; VD –  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.

	Dados		Estatística do teste	STD Error	Sig.
a	-,196				
b	,627	Teste de Sobel	-2,942	,069	,003
S <sub>a</sub>	-,811				
S <sub>b</sub>	,736				

**H.3: A percepção de justiça geral está positivamente relacionada com a satisfação dos colaboradores com o trabalho.**

Satisfação com o trabalho está positivamente relacionada com a variável justiça geral ( $r = ,550$ ;  $p\text{-value} < ,01$ ), verificando-se uma correlação positiva moderada, sendo que conforme a satisfação com o trabalho aumenta, também a percepção de justiça geral aumenta.

Seguidamente realizou-se uma análise de regressão linear, com variável independente justiça geral e variável dependente satisfação com o trabalho. Neste caso podemos confirmar a existência de uma relação positiva entre as variáveis ( $t = 12,304$ ,  $p\text{-value} = ,000$ ). Verifica-se um ajustamento do modelo moderado, em que 39% da satisfação com o trabalho é explicada pela percepção de justiça geral ( $R^2 = ,390$ ,  $\beta = ,627$ ). A H.3 é suportada.

**H.3a: A percepção de justiça geral tem um papel de mediação entre o uso de um sistema de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança e a satisfação com o trabalho.**

Para analisar a H.3a realizou-se um Teste T. Neste caso verificou-se que a variância das médias de satisfação entre os inquiridos que demonstram sentimentos positivos e os indivíduos que mostram sentimentos negativos é diferente, sendo esta diferença significativa ( $t_{160,339} = 2,436$ ;  $p\text{-value} < ,05$ ). Os indivíduos mais satisfeitos com o trabalho são os que demonstram discordância em relação ao uso de sistemas de quotas, logo os indivíduos que demonstram concordância serão os menos satisfeitos.

Seguidamente foram construídos dois modelos, para medir o grau de relacionamento entre os nossos construtos e o seu ajuste à amostra. Primeiro, foi construído um modelo de regressão linear simples, para medir o relacionamento entre a variável dependente satisfação e a variável independente de sistemas de quotas. Com o  $R^2 = ,032$ , podemos concluir que a sua relação é fraca em que 3,2% da variação da satisfação com o trabalho é explicada pelo uso de sistemas de quotas ( $\beta = -,190$ ).

Em seguida, fez-se uma regressão linear múltipla, na qual se mediu o grau de relacionamento entre a satisfação com o trabalho e o conjunto de variáveis independentes implementação de sistemas de quotas e justiça geral. O  $R^2 = ,391$ , sendo que houve um aumento significativo, em que 39% da variação da satisfação com o trabalho é explicada pelas variáveis sistemas de quotas ( $\beta = -,071$ ) e justiça geral ( $\beta = ,612$ ). Percebe-se que a percepção de justiça geral continua a ter maior força neste relacionamento e que o uso de sistemas de quotas continua a ter um efeito negativo, tal como foi verificado anteriormente.

Por último, efetuou-se o Teste de Sobel, partindo das mesmas premissas explicadas acima, na hipótese H.2a, em que VD passou a ser satisfação com o trabalho (Tabela V). Novamente verificamos o efeito mediador da variável justiça geral ( $Z = -2,862$ ;  $p\text{-value} = ,004$ ). A H.3a é suportada.

TABELA V  
TESTE DE SOBEL COM VI – SISTEMAS DE QUOTAS; VM – JUSTIÇA GERAL; VD – SATISFAÇÃO  
COM O TRABALHO.

	Dados		Estatística do teste	STD Error	Sig.
a	-,196				
b	,492	<b>Teste de Sobel</b>	-2,862	,046	,004
S <sub>a</sub>	-,811				
S <sub>b</sub>	,896				

## 5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Ao analisar a percepção dos indivíduos sobre um hipotético uso de sistemas de quotas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança chegou-se à conclusão de que pode ter efeitos negativos na percepção de justiça, no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho. Estas tendem a diminuir quando existe a possibilidade de uso de um sistema de quotas que delimite as vagas para colaboradoras do sexo feminino nos cargos de liderança e decisão.

Ip et al. (2018) observaram com o seu estudo que 37% transmitiu sentimentos negativos e 44% dos inquiridos transmitiu sentimentos positivos quanto a esta implementação. No presente estudo, a percentagem dos inquiridos que responde com sentimentos negativos mantém-se, porém, os sentimentos positivos demonstram uma elevada diferença, com 36%. Estes resultados são influenciados pelas características do ambiente de estudo, isto é, o setor do turismo tem características que afetam os resultados profundamente.

Não havendo uma diferença elevada da percentagem de sentimentos negativos para a percentagem de sentimentos positivos, podemos considerar que no setor da hotelaria a discriminação sexual é menos notória. Levando os colaboradores a uma maior oposição ao uso de sistemas de quotas, pois estes podem quebrar o equilíbrio sentido entre géneros nas diversas posições hierárquicas das organizações.

De maneira geral, os resultados foram distantes dos de Ip et al. (2018). No primeiro ambiente verifica-se uma oposição de 53%; no segundo ambiente registou-se uma oposição de 26% e, por último, no terceiro ambiente, 28% são favoráveis. Os resultados são díspares do que se esperava no segundo e terceiro ambientes. Uma explicação para estes resultados pode ser o setor de trabalho dos inquiridos: se for um setor onde pouco se nota esta discriminação em relação às colaboradoras do sexo feminino, há mais tendência para se oporem aos sistemas de quotas, independentemente, do tipo de ambiente a que possam ser expostos. Por consequência, os inquiridos podem sentir alguma dificuldade em imaginar este último ambiente como real.

Constata-se também que os sistemas de quotas têm relações negativas com todas as restantes variáveis estudadas nesta dissertação. Verificou-se na literatura que a percepção de justiça geral é crucial para a retenção de talentos na organização (Ambrose & Schminke, 2009;

Biswas, 2015). Como consequência desta percepção, a satisfação dos colaboradores com o seu trabalho é uma situação crítica para os colaboradores se sentirem mais realizados e, também, comprometidos com a organização e com o objetivo de permanecerem nesta e atingirem os mesmos resultados. Após a demonstração, desta relação negativa, compreendemos que o hipotético uso de sistemas de quotas, no setor da hotelaria, não traz neste momento, uma situação desejável para as organizações. Sendo uma obrigação legal, as organizações devem estar alertas e atentas aos seus colaboradores e à satisfação das suas necessidades, de maneira a garantir que conseguem reter os talentos essenciais para o seu sucesso e manter os colaboradores motivados e com um desempenho proveitoso.

Verificou-se também que, em todos os modelos, o uso de sistemas de quotas é pouco preditivo dos restantes construtos, isto é, não é a única variável que afeta as restantes. É preciso considerar que as organizações são afetadas por uma miríade de fatores externos e internos. Deste modo, o possível uso ou não de sistemas de quotas não consegue, por si só, influenciar negativamente as organizações, no entanto, pode ser o início de uma situação potencialmente perigosa, que as organizações deveriam analisar.

Justiça geral considera-se uma variável com um elevado peso na organização pois está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional e com a satisfação com o trabalho. As organizações devem prezar pela percepção positiva de justiça geral, trabalhando com e para os colaboradores, de modo a influenciar positivamente as restantes variáveis e estar mais próxima do sucesso organizacional. Como se analisou, colaboradores com maior percepção de justiça geral tendem a estar mais satisfeitos com o seu trabalho, tarefas e colegas e também mais comprometidos com a organização, tornando-se mais difícil que estes a abandonem.

Os sistemas de quotas e leis adjacentes aos mesmos influenciam as escolhas que se podem e devem tomar nestes processos (Assembleia da República, 2017), sendo essencial para as empresas tê-los em consideração aquando da escolha de um candidato para uma vaga.

De maneira geral os sistemas de quotas procuram diminuir as desigualdades de género em posições de liderança e decisão, pois nota-se que, no geral dos setores, há uma sub-representação do sexo feminino (Terjesen & Sealy, 2016). Como principais contribuições, compreende-se que o possível uso de sistemas de quotas, para já, não traz sentimentos



positivos e pode tornar-se um problema difícil de resolver para as empresas que serão afetadas.

Foi descrito, anteriormente, algumas das principais consequências, que se baseiam na diminuição da percepção de justiça geral por parte dos colaboradores. Este decréscimo pode causar impactos nos sentimentos de satisfação com o trabalho e comprometimento com a organização. Se estes impactos ganharem força dentro das organizações, estas têm o difícil trabalho de combater estes sentimentos, ao mesmo tempo que cumprem os requisitos legais que delimitam a sua operação.

Ao existir uma lei que pode ter efeitos perversos nestas variáveis, a gestão de recursos humanos deve criar mais mecanismos que permitam compensar e prever estes efeitos, que pode passar por aplicar estudos regulares sobre o ambiente organizacional; avaliar frequentemente a relação das chefias (aos mais diversos níveis hierárquicos) com as suas equipas e, também, proporcionar formação que foque estes temas, seus objetivos e principais consequências e resultados.

Relativamente às limitações, pode apontar-se que o estudo está somente centrado no setor da hotelaria, não podendo ser generalizado para a população em geral ou mesmo para outros setores.

Outra limitação encontrada é relativa à informação que os inquiridos têm sobre o tema. Notou-se que existe pouca divulgação do tema dos sistemas de quotas e de quais os seus objetivos, sendo difícil compreender se as opiniões dos inquiridos são baseadas em factos e conhecimentos adquiridos.

Este estudo representa o primeiro na literatura que interliga o uso de sistemas de quotas com as variáveis já enumeradas anteriormente, pelo que existe alguma dificuldade na comparação dos dados com estudos de outros autores e verificação da relevância dos mesmos em relação a outras variáveis que podem ser abordadas.

Para estudos futuros seria interessante aplicar este modelo a outros setores de trabalho ou populações mais abrangentes de maneira a prevenir a limitação do estudo a uma área específica. Também seria interessante introduzir outras variáveis relacionadas com os recursos humanos e que influenciem a vida das organizações de um modo permanente, para compreender quais as implicações da implementação de sistemas de quotas a outros níveis.

## 6 BIBLIOGRAFIA

- Adams, R. (2016). Women on boards: The superheroes of tomorrow? *Leadership Quarterly*, 27(3), 371–386.
- Ambrose, M., & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500.
- Ambrose, M., Wo, D., & Griffith, M. (2015). Overall Justice: Past, Present, and Future. *Oxford Handbooks Online Overall*, 1–51.
- Arrowsmith, J., & Parker, J. (2013). The meaning of “employee engagement” for the values and roles of the HRM function. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2692–2712.
- Assembleia da República (2017). Regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. *Diário Da República, 1ª Série, Nº 147, I(147)*, 4414–4416.
- Barclay, L., & Kiefer, T. (2014). Approach or Avoid? Exploring Overall Justice and the Differential Effects of Positive and Negative Emotions. *Journal of Management*, 40(7), 1857–1898.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Beugré, C., & Baron, R. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324–339.
- Bhandari, S. (2014). The Ancient and Modern Thinking about Justice: An Appraisal of the Positive Paradigm and the Influence of International Law. *Ritsumeikan Annual Review of International Studies*, 13, 1–41.
- Biswas, S. (2015). Justice Perceptions, Organizational Citizenship Behavior, Intention to

- Quit & Affective Commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50(4), 625–638.
- 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), 199–236.
- Conway, N., Guest, D., & Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 267–276.
- Dillman, D. A. (2007). *Mail and Internet Surveys - The Tailored Design Method*, 2ª Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Eigen, Z. E. V. J., & Litwin, A. S. (2014). Justice or Just Between us? Empirical Evidence of the Trade-Off Between Procedural and Interactional Justice in Workplace Dispute Resolution. *ILR Review*, 67(1), 171–201.
- Fitzsimmons, T. W., & Callan, V. J. (2016). Applying a capital perspective to explain continued gender inequality in the C-suite. *Leadership Quarterly*, 27(3), 354–370.
- Gabler, C. B., & Hill, R. P. (2015). Abusive supervision, distributive justice, and work-life balance: Perspectives from salespeople and managers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 35(3), 247–261.
- Hayunintyas, R. F., Do, B. R., Sudiro, A., & Irawanto, D. W. (2018). Organizational Justice and Effective Organizational Commitment mediated by Organizational Trust and Perceived Organizational Support: Study at the largest Poultry Industry Company in Indonesia. *Asia Pacific Management and Business Application*, 6(3), 175–196.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *Motivation to Work*. 2ª Ed. Nova Iorque: Wiley.
- Hill, M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hollensbe, E. C., Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2008). How do I assess if my supervisor and organization are fair? Identifying the rules underlying entity-based justice

- perceptions. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1099–1116.
- Hur, Y. (2018). Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers? *Public Organization Review*, 18(3), 329–343.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2011). *Censos 2011 Resultados Definitivos – Portugal* [Base de Dados], novembro de 2012. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Ip, E., Leibbrandt, A., & Vecchi, J. (2018). How Do Gender Quotas Affect Hierarchical Relationships? Complementary Evidence from a Representative Survey and Labor Market Experiments. *CESifo Working Paper*, 6915, 1–36.
- Isidro, H., & Sobral, M. (2015). The Effects of Women on Corporate Boards on Firm Value, Financial Performance, and Ethical and Social Compliance. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 1–19.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen of Organizational Commitment: Measurement Issues. *Journal of Organizational Behaviour*, 6(4), 7–25.
- Jiang, Z. (2015). The relationship between justice and commitment: The moderation of trust. *Asia Pacific Journal of Business Administration*, 7(1), 73–88.
- Kanter, R. M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *The American Journal of Sociology*, 82(5), 965–990.
- Lansing, P., & Chandra, S. (2012). Quota Systems as a Means to Promote Women into Corporate Boardrooms. *Employee Relations Law Journal*, 38(3), 3–15.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Mallikarjuna, N. (2012). Human Resources Responsibility on Job Satisfaction. *Journal of Business and Management*, 2(1), 11–14.
- Marzucco, L., Marique, G., Stinglhamber, F., De Roeck, K., & Hansez, I. (2014). Justice and employee attitudes during organizational change: The mediating role of overall justice. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 64(6), 289–298.
- Milana, E. (2018). Impact of job satisfaction on public service quality: Evidence from Syria.

*Serbian Journal of Management*, 13(2), 233–250.

Monteiro, R. (2011). A Política de Quotas em Portugal: O papel dos partidos políticos e do feminismo de Estado. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (92), 31–50.

Nogueira, M. C. (2009). Women in positions of power in Portugal: Contradictory positions and discourses. *Journal of Women, Politics and Policy*, 30(1), 70–88.

OCDE (2017). *Report on the implementation of the OECD gender recommendations - some progress on gender equality but much left to do*. OCDE: Paris. Disponível em: <http://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-7-EN.pdf>.

Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2017). Impact of management practices on job satisfaction. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 92–115.

Ötting, S. K., & Maier, G. W. (2018). The importance of procedural justice in Human–Machine Interactions: Intelligent systems as new decision agents in organizations. *Computers in Human Behavior*, 89, 27–39.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.

Roelen, C., Magerøy, N., van Rhenen, W., Groothoff, J., van der Klink, J., Pallesen, S., Bjorvatn, B. & Moen, B. (2013). Low job satisfaction does not identify nurses at risk of future sickness absence: Results from a Norwegian cohort study. *International Journal of Nursing Studies*, 50(3), 366–373.

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.

Saleem, S., Bashir, M. & Sajid, M. (2016). Relationship between Organizational Justice and Organizational Engagement in Public Sector Banks of Pakistan: Mediating Role of Work Engagement. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 338–357.

Santos, M. H., & Espírito-Santo, A. (2017). Para além dos Números: Transformações de Género associadas à Lei da Paridade. *Journal of Studies on Citizenship and Sustainability*, 2, 18–34.

- Shmailan, A. (2016). The Relationship between Job Satisfaction, Job Performance and Employee Engagement: An Explorative Study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1–8.
- Soenen, G., Eib, C., & Torrès, O. (2018). The cost of injustice: overall justice, emotional exhaustion, and performance among entrepreneurs: do founders fare better? *Small Business Economics*, 53(2), 355-368.
- Sojo, V. E., Wood, R. E., Wood, S. A., & Wheeler, M. A. (2016). Reporting requirements, Targets, And quotas for women in leadership. *Leadership Quarterly*, 27(3), 519–536.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195–207.
- Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2018). Job Satisfaction and Employee Engagement among Human Resources Staff of Thai Private Higher Education Institutions. *The Journal of Behavioral Science*, 13(2), 68–81.
- Terjesen, S., & Sealy, R. (2016). Board Gender Quotas: Exploring Ethical Tensions from A Multi-Theoretical Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 23–65.
- Turismo de Portugal I.P. (2017). *Estratégia Turismo 2027: Liderar o Turismo do Futuro [Base de dados]*, setembro 2017. Disponível em: [http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia\\_Turismo\\_Portugal\\_ET2027.pdf](http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET2027.pdf)
- Vaamonde, J. D., Omar, A., & Salessi, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 14(3), 554–570.
- van Dijke, M., Leunissen, J., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2019). Nostalgia promotes intrinsic motivation and effort in the presence of low interactional justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150, 46–61.
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *R.,Adm ., São Paulo*, 44(1), 17–33.

Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. *Economic Themes*, 55(2), 243–262.

Yang, Y. F. (2016). Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction. *Psychological Reports*, 119(1), 154–173.

Zakin, A. (2012). Hand to Hand: Teaching Tolerance and Social Justice One Child at a Time. *Childhood Education*, 88(1), 3-13.

## ANEXO I – TABELA DOS ESTUDOS EMPÍRICOS

TABELA VI  
ESTUDOS EMPÍRICOS

<b>Construto</b>	<b>Autor/Autores</b>	<b>Escala/ Alfa de Cronbach</b>	<b>Métodos</b>	<b>Resultados</b>
<u>Justiça Geral</u>	Ambrose e Schminke (2009)	Escala para percepção de justiça geral com 6-itens/ Alfa de Cronbach = 0,93.	Abordagem dedutiva utilizada para analisar os dados recolhidos com uma amostra de (N=330) de 54 organizações dos EUA, incluindo tecnologia, governo, seguradoras, financeiras, restauração, retalho, manufatura e organizações médicas. Escala de Likert com 7 pontos.	Resultados: a justiça geral media o efeito das percepções específicas de justiça nos relatórios pessoais sobre satisfação com o trabalho, comprometimento e intenções de turnover.
<u>Satisfação com o trabalho</u>	Conway, Guest e Trenberth (2011).	Escala de satisfação com 3-itens/ Alfa de Cronbach entre 0,92 e 0,95.	Análise de Regressão utilizada para analisar os dados recolhidos com uma amostra de (N=166) de trabalhadores de uma empresa farmacêutica. Escala de Likert de 5 pontos.	As verificações de um aumento das violações do contrato psicológico têm um maior impacto na satisfação com o trabalho do que um aumento no cumprimento deste contrato psicológico, com o Beta= ,66.
		Escala de satisfação com 1-item/ Alfa de Cronbach = 0,86.	Análise longitudinal, utilizando entrevistas telefónicas a organizações com 25 ou mais trabalhadores (N=619). Escala de Likert de 10 pontos.	
	Ambrose e Schminke (2009) (Brayfield e Rothe, 1951)	Índice de Satisfação com o trabalho para a satisfação com o trabalho com 5-itens/ Alfa de Cronbach = 0,82.	Análise de Regressão utilizada para analisar os dados recolhidos com uma amostra de (N=330) de 54 organizações dos EUA, incluindo tecnologia, governo, seguradoras, financeiras, restauração, retalho, manufatura e organizações médicas.	Resultados: a satisfação com o trabalho é mediada pelo efeito da justiça geral nas percepções específicas de justiça nos relatórios pessoais com um Beta = ,50.
<u>Comprometimento Organizacional</u>	Ambrose e Schminke (2009) (Meyer e Allen, 1997; Meyer, Allen, e Smith, 1993).	Escala do Comprometimento Afetivo para o comprometimento organizacional com 5-itens/ Alfa de Cronbach = 0,76.	Análise de Regressão utilizada para analisar os dados recolhidos com uma amostra de (N=330) de 54 organizações dos EUA, incluindo tecnologia, governo, seguradoras, financeiras, restauração, retalho, manufatura e organizações médicas. Escala de Likert com 7 pontos.	Resultados: o comprometimento organizacional é mediado pelo efeito da justiça geral nas percepções específicas de justiça nos relatórios pessoais com um Beta = ,56.



## ANEXO II – TABELA DAS MEDIDAS E INDICADORES UTILIZADOS NO ESTUDO QUANTITATIVO

TABELA VII  
MEDIDAS E INDICADORES UTILIZADOS NO ESTUDO QUANTITATIVO.

Construto	Escala	Código do Indicador	Indicador/Questão (original)	Indicador/Questão (traduzido)	Escala	Fonte
Sistemas de Quotas (SQ)	Sistemas de Quotas Geral (SQ) (1)	SQ1	Gender quotas should be used to increase the number of women in leadership positions.	Na sua opinião, os sistemas de quotas devem ser usados para aumentar o número de mulheres em posições de liderança na organização onde trabalha.	(1~5)	<b>Ip, E., Leibbrandt, A. &amp; Vecchi, J., 2018.</b> How Do Gender Quotas Affect Hierarchical Relationships? Complementary Evidence from a Representative Survey and Labor Market Experiments. <i>CESifo Working Paper</i> , 6915, pp.1–36.
	Ambientes Empresariais (AE) (3)	AE1	“Suppose that female candidates are on average less qualified for a certain leadership position than male candidates and there is no bias against female candidates in the selection process relative to male candidates.”	Suponha que as candidatas do sexo feminino são, em média, menos qualificadas para uma certa posição de liderança em relação aos candidatos do sexo masculino. <b>Aqui, não existe qualquer tendência para escolher candidatos do sexo masculino em vez de trabalhadoras do sexo feminino, durante o processo de seleção.</b>	(1~5)	
		AE2	“Suppose that female candidates are on average equally qualified for a certain leadership position relative to male candidates and there is no bias against female candidates in the selection process relative to male candidates.”	Suponha que as candidatas do sexo feminino são, em média, igualmente qualificadas para uma certa posição de liderança em relação aos candidatos do sexo masculino. <b>Aqui, não existe qualquer tendência para escolher candidatos do sexo masculino em vez de trabalhadoras do sexo feminino, durante o processo de seleção</b>	(1~5)	
		AE3	“Suppose that female candidates are on average equally qualified for a certain leadership position relative to male candidates but there is bias against	Suponha que as candidatas do sexo feminino são, em média, igualmente qualificadas para uma certa posição de liderança em relação aos candidatos do sexo masculino. <b>No entanto,</b>	(1~5)	

			female candidates in the selection process relative to male candidates.”	<b>existe tendência para escolher candidatos do sexo masculino e não as trabalhadoras do sexo feminino, durante o processo de seleção.</b>		
	<b>Liderança e Profissão (LP) (2)</b>	LP1	“In your profession, female candidates are on average less capable of taking leadership roles than male candidates.	Na sua profissão, as candidatas do sexo feminino são, em média, menos capazes de exercer num cargo de liderança do que os candidatos do sexo masculino.	(1~5)	
		LP2	“In your profession, there is bias against female candidates in the selection process of leadership positions relative to male candidates	Na sua profissão, existe tendência para escolher candidatos do sexo masculino em vez de candidatas do sexo feminino, durante o processo de seleção para cargos de liderança.	(1~5)	
<b>Justiça Geral (POJ)</b>	<b>Justiça Geral (POJ) (6)</b>	POJ1	Overall, I’m treated fairly by my organization	Em geral, sou tratado(a) de forma justa na organização onde trabalho.	(1~5)	<b>Ambrose, M.L. &amp; Schminke, M., 2009.</b> The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 94(2), pp.491–500.
		POJ2	Usually, the way things work in this organization are not fair	Normalmente, a maneira como as coisas são feitas na organização onde trabalho não é justa.	(1~5)	
		POJ3	In general, I can count on this organization to be fair	Em geral, posso contar com que a organização onde trabalho seja justa.	(1~5)	
		POJ4	In general, the treatment I receive around here is fair	Em geral, o tratamento que recebo dentro da organização onde trabalho é justo.	(1~5)	
		POJ5	For the most part, this organization treats its employees fairly	Na maioria do tempo a organização onde trabalho trata os seus colaboradores com justiça.	(1~5)	
		POJ6	Most of the people who work here would say they are often treated unfairly	Grande parte dos colaboradores da organização onde trabalho afirmam ser frequentemente tratados injustamente.	(1~5)	
<b>Satisfação com o Trabalho (ST)</b>	<b>Satisfação com o Trabalho (ST) (4)</b>	ST1	How satisfied have you felt with your job recently?	Qual o nível de satisfação que sentiu com o seu trabalho recentemente?	(1~5)	<b>Conway, N., Guest, D. &amp; Trenberth, L., 2011.</b> Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 79(1), pp.267–276.
		ST2	In general, how satisfied are you with your current employment?	Em geral, qual o nível de satisfação com o seu trabalho atual?	(1~5)	
		ST3	All things considered, how satisfied or dissatisfied are you with your job?	Considerando tudo, está satisfeito ou insatisfeito está com o seu trabalho?	(1~5)	
		ST4	Overall, how satisfied are you with your work?	No geral, qual o nível de satisfação com o seu trabalho?	(1~5)	

	<b>Satisfação com o Trabalho (SCT) (5)</b>	SCT1	I feel fairly satisfied with my present job	Sinto-me satisfeito com o meu trabalho atual.	(1~5)	<b>Roelen, C.A.. et al., 2013.</b> Low job satisfaction does not identify nurses at risk of future sickness absence: Results from a Norwegian cohort study. <i>International Journal of Nursing Studies</i> , 50(3), pp.366–373
		SCT2	Most days I am enthusiastic about my work	Na maioria dos dias estou entusiasmado com o meu trabalho.	(1~5)	
		SCT3	Each day of work seems like it will never end	Cada dia de trabalho parece que nunca mais vai acabar.	(1~5)	
		SCT4	I find real enjoyment in my work	Encontro verdadeiro prazer no meu trabalho.	(1~5)	
		SCT5	I consider my job rather unpleasant	Considero o meu trabalho bastante desagradável.	(1~5)	
<b>Comprometimento organizacional (CCO)</b>	<b>Comprometimento organizacional (CCO) (5)</b>	CCO1	I feel a strong sense of belonging to my organization	Tenho um grande sentido de pertença em relação à organização onde trabalho.	(1~5)	<b>Rhoades, L., Eisenberger, R. &amp; Armeli, S., 2001.</b> Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 86(5), pp.825–836.
		CCO2	I feel personally attached to my work organization	Sinto-me pessoalmente ligado(a) à organização onde trabalho.	(1~5)	
		CCO3	Working at my organization has a great deal of personal meaning to me.	Trabalhar nesta organização tem um grande significado pessoal para mim.	(1~5)	
		CCO4	I would be happy to work at my organization until I retire.	Ficaria feliz em trabalhar nesta organização até me reformar.	(1~5)	
		CCO5	I really feel that problems faced by my organization are also my problems	Sinto que os problemas que esta organização enfrenta são também meus.	(1~5)	

## ANEXO III – QUESTIONÁRIO

### Sistemas de Quotas

Este questionário tem por objetivo recolher informação sobre a sua opinião sobre a hipotética implementação de sistemas de quotas nas organizações. O questionário com 5 tópicos demora apenas cerca de 10 minutos a preencher.

#### INSTRUÇÕES

1. Por favor, preencha integralmente o questionário.
2. Escolha a resposta que corresponde à sua opinião sincera sobre cada um dos temas abordados.
3. Leia cada frase cuidadosamente e pense naquela que melhor descreve o seu comportamento
4. de uma forma geral.
5. Escolha uma e apenas uma resposta para cada questão.

Muito Obrigado pela sua Participação!

#### \*Obrigatório

**1. Por favor indique, até que ponto concorda com a seguinte frase: Na sua opinião, os sistemas de quotas devem ser usados para aumentar o número de mulheres em posições de liderança na organização onde trabalha.**

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

**2. A seguinte questão pede a sua opinião sobre a hipotética implementação dos sistemas de quotas nas organizações tendo em consideração determinados ambientes empresariais possíveis. Por favor seja o mais honesto possível, avalie os ambientes e demonstre o seu nível de concordância ou discordância:\***

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Suponha que as candidatas do sexo feminino são, em média, menos qualificadas para uma certa posição de liderança em relação aos candidatos do sexo masculino. E não existe qualquer tendência para escolher candidatos do sexo masculino em vez de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

trabalhadoras do sexo feminino, durante o processo de seleção.

Suponha que as candidatas do sexo feminino são, em média, igualmente qualificadas para uma certa posição de liderança em relação aos candidatos do sexo masculino. E não existe qualquer tendência para escolher candidatos do sexo masculino em vez de trabalhadoras do sexo feminino, durante o processo de seleção.

Suponha que as candidatas do sexo feminino são, em média, igualmente qualificadas para uma certa posição de liderança em relação aos candidatos do sexo masculino. No entanto, existe tendência para escolher candidatos do sexo masculino e não as trabalhadoras do sexo feminino, durante o processo de seleção.

**3. Por favor indique até que ponto concorda com as seguintes frases:\***

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Na sua profissão, as candidatas do sexo feminino são, em média, menos capazes de exercer num cargo de liderança do que os candidatos do sexo masculino.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na sua profissão, existe tendência para escolher candidatos do sexo masculino em vez de candidatas do sexo feminino, durante o processo de seleção para cargos de liderança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Numa escala de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”, considerando a organização onde trabalha, demonstre a sua opinião sobre as seguintes afirmações:\***

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Em geral, sou tratado(a) de forma justa na organização onde trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normalmente, a maneira como as coisas são feitas na organização onde trabalho não é justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, posso contar com que a organização onde trabalho seja justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, o tratamento que recebo dentro da organização onde trabalho é justo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Na maioria do tempo a organização onde trabalho trata os seus colaboradores com justiça.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grande parte dos colaboradores da organização onde trabalho afirmam ser frequentemente tratados injustamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Numa escala de “Fortemente insatisfeito” a “Fortemente satisfeito”, considerando a organização onde trabalha, demonstre a sua opinião sobre as seguintes afirmações:\***

	Fortemente insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Fortemente satisfeito
Qual o nível de satisfação que sentiu com o seu trabalho recentemente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, qual o nível de satisfação com o seu trabalho atual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considerando tudo, está satisfeito ou insatisfeito com o seu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No geral, qual o nível de satisfação com o seu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Numa escala de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente” demonstre a sua opinião sobre as seguintes afirmações:\***

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Sinto-me satisfeito com o meu trabalho atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na maioria dos dias estou entusiasmado com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cada dia de trabalho parece que nunca mais vai acabar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontro verdadeiro prazer no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero o meu trabalho bastante desagradável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Numa escala de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”, considerando a organização onde trabalha, demonstre a sua opinião sobre as seguintes afirmações:\***

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Tenho um grande sentido de pertença em relação à organização onde trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me pessoalmente ligado(a) à organização onde trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar nesta organização tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Ficaria feliz em trabalhar nesta organização até me reformar.

---

Sinto que os problemas que esta organização enfrenta são também meus.

---

**8. Qual a sua idade?\*** \_\_\_\_\_

**9. Género\***

Masculino

Feminino

**10. Habilitações literárias (indique o seu nível de escolaridade)\***

Ensino Secundário

Formação profissional

Bacharelato

Licenciatura Pré-Bolonha

Licenciatura Pós-Bolonha

Pós-graduação

Mestrado

Doutoramento

**11. Qual a sua função na organização?\***

Membro do Conselho de Administração

Diretor(a) Geral

Diretor(a) Comercial

Diretor(a) de Marketing

Diretor(a) de Recursos Humanos

Diretor(a) Financeiro

Técnico(a)

Outra, qual? \_\_\_\_\_

**12. Há quantos anos trabalha na organização?\*** \_\_\_\_\_

**13. Há quantos anos exerce a sua função?\*** \_\_\_\_\_

**14. Qual o seu nível hierárquico na organização?\***

Administração

Direção Geral

Direção de 1ª Linha

Direção intermédia

Técnico Superior

Outra, qual? \_\_\_\_\_

**15. É supervisor (tem subordinados)?\***

Sim

Não

**16. É subordinado?\***

Sim

Não

**17. Qual a organização onde trabalha?** \_\_\_\_\_

**18. Qual o setor de atividade da organização?\***

Agricultura e Pescas

Indústria

Água, eletricidade e gás

Construção

Comércio

Transportes

Telecomunicações

Bancos

Seguradoras

Hotelaria e Restauração

Turismo

Outra, qual? \_\_\_\_\_

**19. Qual a dimensão da organização?\***

Micro (<10 colaboradores)

Pequena (<50 colaboradores)

Média (<250 colaboradores)

Grande (>= 250 colaboradores)

**20. A organização está cotada na bolsa?\***

Sim

Não

Não sabe

**21. Qual o âmbito geográfico da organização?\***

Local

Nacional

Europeu

Internacional

**22. Se pretende receber informações futuras sobre este estudo por favor indique o seu e-mail:** \_\_\_\_\_



**ANEXO IV – DADOS ESTATÍSTICOS**

TABELA VIII

REGRESSÃO LINEAR SIMPLES (VD - JUSTIÇA GERAL; VI - SISTEMAS DE QUOTAS)  
SUBAMOSTRA DE SENTIMENTOS POSITIVOS EM RELAÇÃO AO AMBIENTE 1.

Variáveis	Resumo do modelo		Coefficientes Standardizados
	R <sup>2</sup>	Sig.	Beta
Comprometimento Sistemas de quotas	,098	,014	-,340

TABELA IX

REGRESSÃO LINEAR SIMPLES (VD - JUSTIÇA GERAL; VI - SISTEMAS DE QUOTAS)  
SUBAMOSTRA DE SENTIMENTOS POSITIVOS EM RELAÇÃO AO AMBIENTE 3.

Variáveis	Resumo do modelo		Coefficientes Standardizados
	R <sup>2</sup>	Sig.	Beta
Comprometimento Sistemas de quotas	,049	,044	-,253

TABELA X

REGRESSÃO LINEAR SIMPLES (VD - COMPROMETIMENTO; VI - SISTEMAS DE QUOTAS).

Variáveis	Resumo do modelo		Coefficientes Standardizados
	R <sup>2</sup>	Sig.	Beta
Comprometimento Sistemas de quotas	,032	,004	-,189

TABELA XI

REGRESSÃO LINEAR SIMPLES (VD - SATISFAÇÃO; VI - SISTEMAS DE QUOTAS).

Variáveis	Resumo do modelo		Coefficientes Standardizados
	R <sup>2</sup>	Sig.	Beta
Satisfação c/ Trabalho Sistemas de quotas	,032	,003	-,190

TABELA XII

REGRESSÃO LINEAR SIMPLES (VD - SISTEMAS DE QUOTAS; VI - JUSTIÇA GERAL).

Variáveis	Resumo do modelo		Coefficientes Standardizados
	R <sup>2</sup>	Sig.	Beta
Sistemas de quotas Justiça Geral	,034	,003	-,196

TABELA XIII  
REGRESSÃO LINEAR SIMPLES (VD - COMPROMETIMENTO; VI - JUSTIÇA GERAL).

Variáveis	Resumo do modelo		Coeficientes Standardizados
	R <sup>2</sup>	Sig.	Beta
Justiça Geral Comprometimento	,239	,000	,492

TABELA XIV  
REGRESSÃO LINEAR SIMPLES (VD - SATISFAÇÃO; VI - JUSTIÇA GERAL).

Variáveis	Resumo do modelo		Coeficientes Standardizados
	R <sup>2</sup>	Sig.	Beta
Justiça Geral Satisfação	,390	,000	,627

TABELA XV  
REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA (VD - COMPROMETIMENTO; VI - SISTEMAS DE QUOTAS E JUSTIÇA GERAL).

Variáveis	Resumo do modelo		Coeficientes Standardizados
	R <sup>2</sup>	Sig.	Beta
Comprometimento Sistemas de quotas Justiça Geral	,246	,097 ,000	-,096 ,474

TABELA XVI  
REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA (VD - SATISFAÇÃO; VI - SISTEMAS DE QUOTAS E JUSTIÇA GERAL).

Variáveis	Resumo do modelo		Coeficientes Standardizados
	R <sup>2</sup>	Sig.	Beta
Satisfação c/ Trabalho Sistemas de quotas Justiça Geral	,391	,176 ,000	-,071 ,612