



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

*O papel da Cultura e Justiça organizacionais no
Empenhamento organizacional*

Sílvia Isabel Vicente Saraiva

**Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Psicologia Social e das Organizações**

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professora Doutora Joana Santos

2012

Declaração de autoria de trabalho

“O papel da Cultura e Justiça organizacionais no Empenhamento organizacional ”

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito.

Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

(Sílvia Saraiva)

Copyright: A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Chegado o fim desta jornada que se arrastou por um ano, tenho plena consciência que, enquanto estudante, este foi o trabalho mais desafiante em que já me envolvi e também aquele que mais noites de sono me tirou. Aquilo que no início aparentava ser um caminho com etapas bem definidas e relativamente fácil de percorrer revelou-se um trilho traiçoeiro, repleto de becos sem saída. Foi graças a algumas pessoas que consegui sempre recomeçar do ponto em que me tinha perdido e terminar com sucesso esta etapa. É a essas pessoas que agradeço e a quem dedico este trabalho.

Em primeiro lugar à minha orientadora, Professora Doutora Joana Santos, que acreditou sempre em mim, por vezes, mais do que eu própria; por todas as palavras de incentivo, pela preocupação constante e, sobretudo, por me ter ensinado que não é possível ter sempre controlo sobre todas as variáveis, algo que levarei comigo.

Como não podia deixar de ser, às minhas amigas e ao Diogo, meu namorado, por estarem sempre lá para mim e me aturarem nas minhas crises.

Um sincero agradecimento aos responsáveis das organizações que participaram no estudo, por me abrirem as portas e estarem sempre disponíveis.

Agradeço também a todos os anónimos que deram um pouco do seu tempo ao responderem ao inquérito, sem eles este trabalho não seria possível!

A todos, o meu muito obrigada!

Resumo

Este estudo pretende analisar o impacto da cultura organizacional e das percepções de justiça organizacional no empenhamento organizacional. Simultaneamente é nosso objetivo analisar se a influência da cultura organizacional sobre o empenhamento aumenta na presença da justiça organizacional. Com este intuito, recorrendo a uma metodologia de base quantitativa foi aplicado um inquérito por questionário a uma amostra de 210 indivíduos provenientes de duas organizações. O questionário é composto por um módulo sociográfico e por três escalas destinadas a aferir a cultura, as percepções de justiça e o empenhamento organizacional.

Os resultados encontrados permitem-nos afirmar que quer a cultura quer a justiça organizacional desempenham um papel significativo na determinação do empenhamento organizacional que não deverá ser menosprezado; na dimensão afetiva do empenhamento organizacional a determinação destes constructos supera os 30%. Confirmamos também que o impacto das percepções de justiça sobre o empenhamento organizacional é maior quando se tem em conta a influência da cultura organizacional sobre o primeiro constructo.

Acreditamos que estes resultados poderão ser de grande utilidade no âmbito organizacional uma vez que permite conhecer alguns dos mecanismos propulsores do empenhamento organizacional, o que se poderá traduzir em enormes mais-valias para a empresa, nomeadamente para a sua competitividade.

Palavras-chave: cultura organizacional, percepção de justiça organizacional, empenhamento organizacional.

Abstract

This study aims to analyze the impact of organizational culture and perceptions of organizational justice in organizational commitment. Simultaneously our goal is to analyze whether the influence of organizational culture on commitment increases in the presence of organizational justice. For this purpose, using a quantitative methodology it was applied a questionnaire to a sample of 210 individuals from two organizations. The questionnaire consists of a sociographic model and three scales designed to measure cultures, perceptions of justice and organizational commitment.

The results allow us to say that either culture or organizational justice play a significant role in determining the organizational commitment that should not be overlooked; the affective dimension of organizational commitment determining these constructs exceed 30%. We also confirm that the impact of justice perceptions on organizational commitment is higher when taking into account the influence of organizational culture on the first construct.

We believe that these results may be useful in the organizational sphere since it allows to know some of the mechanisms propellant of organizational commitment, which can translate into huge gains for the enterprise, especially for its competitiveness.

Keywords: organizational culture, perceptions of organizational justice, organizational commitment.

3.3.3	Componente instrumental.....	34
3.3.4	Síntese crítica ao modelo multidimensional de Meyer e Allen.....	35
3.4	Antecedentes do empenhamento organizacional: o caso da Justiça Organizacional	37
4.	Súmula Conclusiva.....	40
	<i>Enquadramento Empírico</i>	43
5.	Metodologia.....	43
5.1	Estratégia metodológica	43
5.2	Objetivos e Hipóteses de investigação	44
5.3	Amostra	49
5.4	Instrumentos	51
5.5	Procedimentos adotados na recolha de informação.....	52
6.	Apresentação e análise dos resultados.....	54
6.1	Análise descritiva (mínimo, máximo, média, desvio-padrão, assimetria e curtose), por variável em estudo.....	54
6.2	Análise de heterogeneidade da amostra: comparação entre grupos	56
6.2.1	Análise da cultura organizacional, por empresa.....	57
6.2.2	Análise da justiça organizacional, por empresa.....	58
6.2.3	Análise do empenhamento organizacional, por empresa	59
6.3	Análise da influência das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo	60
6.3.1	Análise das variáveis em estudo, em função do género	60
6.3.1	Análise das variáveis em estudo, em função da idade.....	61
6.3.1	Análise dos valores obtidos em função do tempo de serviço	62
6.4	Análise Correlacional	63
6.5	Análise Multivariada	66
6.5.1	Influência da cultura organizacional sobre as variáveis em estudo.....	66
6.5.2	Influência da justiça organizacional sobre o empenhamento organizacional.....	70
6.5.3	Modelo de Regressão Linear Múltipla	72
7.	Discussão de resultados	76

7.1 Principais resultados	76
7.2 Hipóteses de investigação.....	78
8. Considerações Finais	82
9. Referências Bibliográficas.....	86
Anexos.....	90

Índice de Tabelas

Tabela 1	Síntese conceitual da justiça organizacional	26
Tabela 2	Síntese do modelo multidimensional de Meyer e Allen	35
Tabela 3	Caracterização Sócio-Profissional da amostra, por empresa	50
Tabela 4	Idade e tempo de trabalho dos colaboradores (em anos), por empresa	51
Tabela 5	Consistência interna das escalas utilizadas	52
Tabela 6	Análise descritiva das dimensões da FOCUS e teste de normalidade (n = 210)	55
Tabela 7	Análise descritiva das dimensões da Justiça Organizacional e teste de normalidade (n = 210)	56
Tabela 8	Análise descritiva das dimensões do Empenhamento Organizacional e teste de normalidade (n = 210)	56
Tabela 9	Comparação entre as empresas A (n = 110) e B (n = 100) nas dimensões de Cultura Organizacional (média, desvio-padrão e teste t de <i>Student</i>)	57
Tabela 10	Comparação entre as empresas A (n = 110) e B (n = 100) nas dimensões da Justiça Organizacional (média, desvio-padrão e teste t de <i>Student</i>)	59
Tabela 11	Comparação entre as empresas A (n = 110) e B (n = 100) nas dimensões do Empenhamento Organizacional (média, desvio-padrão e teste t de <i>Student</i>)	60
Tabela 12	Súmula das análises de regressão simples entre a idade e as dimensões das variáveis em estudo	61
Tabela 13	Súmula das análises de regressão simples entre o tempo de serviço e as dimensões das variáveis em estudo	62
Tabela 14	Correlação entre as variáveis em estudo	64
Tabela 15	Análise de regressão simples entre as dimensões da Cultura Organizacional e a dimensão Afetiva do Empenhamento Organizacional	66
Tabela 16	Análise de regressão simples entre as dimensões da Cultura Organizacional e a dimensão Normativa do Empenhamento Organizacional	67
Tabela 17	Análise de regressão simples entre as dimensões da Cultura Organizacional e a dimensão Instrumental do Empenhamento Organizacional	67
Tabela 18	Análise de regressão simples entre as dimensões da Cultura Organizacional e a dimensão Distributiva da Justiça Organizacional	68
Tabela 19	Análise de regressão simples entre as dimensões da Cultura Organizacional e a dimensão Procedimental da Justiça Organizacional	69
Tabela 20	Análise de regressão simples entre as dimensões da Cultura Organizacional e a dimensão Interacional da Justiça Organizacional	69

Tabela 21	Análise de regressão simples entre as dimensões da Justiça Organizacional e a dimensão Afetiva do Empenhamento Organizacional	70
Tabela 22	Análise de regressão simples entre as dimensões da Justiça Organizacional e a dimensão Normativa do Empenhamento Organizacional	70
Tabela 23	Análise de regressão simples entre as dimensões da Justiça Organizacional e a dimensão Instrumental do Empenhamento Organizacional	71
Tabela 24	Tabela síntese dos resultados para a predição do empenhamento afetivo	72
Tabela 25	Coeficientes da regressão hierárquica para a predição do empenhamento afetivo	73
Tabela 26	Tabela síntese dos resultados para a predição do empenhamento normativo	74
Tabela 27	Coeficientes da regressão hierárquica para a predição do empenhamento normativo	74
Tabela 28	Tabela síntese dos resultados para a predição do empenhamento instrumental	75
Tabela 29	Coeficientes da regressão hierárquica para a predição do empenhamento instrumental	75
Tabela 30	Tabela síntese do resultado das hipóteses de investigação	81

Índice de Figuras

Figura 1 - Camadas do modelo Clima / Cultura	11
Figura 2 - Modelo dos valores contrastantes	15
Figura 3 - Modelo teórico de investigação	45
Figura 4 - Orientações de Cultura Organizacional, por empresa	58
Figura 5 - Sistematização das relações de influência entre os constructos apresentados	71

Introdução

A cultura, justiça e empenhamento organizacional são constructos que ao longo dos últimos anos / décadas têm suscitado grande interesse e curiosidade no seio da comunidade científica (e.g. Cohen, 1992; Ferreira & Hill, 2007; Glisson & James, 2002; Hofstede, 1998; Neves, 2000; Rego, 2002; Souto & Rego, 2003). O empenhamento organizacional figura inclusive, entre os mais estudados, de acordo com Allen e Meyer (2000 *cit in* Rego, Leite, Carvalho, Freire, & Vieira, 2004) apenas a satisfação no trabalho recebe maior atenção por parte dos investigadores. É sobre estes três conceitos que a nossa investigação versa.

A cultura organizacional, especialmente a partir dos anos 80, tem sido alvo de uma grande atenção por parte dos investigadores devido à associação entre este conceito e o de eficácia. Segundo Cunha, Cabral-Cardoso, Cunha e Rego (2006), o tema transformou-se numa moda e numa espécie de varinha de condão para a resolução dos problemas organizacionais. Porém, graças ao estudo deste conceito a ideia de que a organização é também uma estrutura de cariz humano e social arraigou-se no mundo organizacional (Neves, 2000).

A justiça organizacional é um conceito de suma importância na vida organizacional assim como na vida em sociedade. Um tratamento justo ao colaborador por parte da organização e seus superiores poderá propiciar comportamentos bastante positivos. Da mesma forma, comportamentos anti normativos poderão ser o resultado de um tratamento injusto.

Em virtude dos dividendos que a empresa pode retirar ao potenciar o empenhamento entre os seus colaboradores, este é um conceito que tem sido alvo de especial atenção, recebendo um forte acolhimento por parte dos responsáveis organizacionais (Rego, 2003a). Com efeito, um colaborador empenhado é um colaborador cujos comportamentos vão de encontro ao desejado por qualquer organização.

Segundo Ribeiro e Bastos (2010), em cenários cada vez mais hostis e competitivos, onde a maioria das empresas atua, a ligação entre o colaborador e a empresa pode de fato fazer a diferença e contribuir decisivamente para os bons (ou maus) resultados da empresa. Neste sentido, as investigações que procuram perceber quais os antecedentes do empenhamento organizacional são vastas.

A nossa investigação entende a cultura e a justiça organizacional como possíveis antecedentes do empenhamento organizacional. Ambicionamos construir um modelo que

integre os três constructos e nos permita conhecer em profundidade as relações que se estabelecem entre eles assim como perceber de que forma o empenhamento do colaborador é determinado quer pela cultura quer pela justiça organizacional.

Para a comunidade científica este afigura-se como mais um estudo que procura perceber quais os fatores que estão na origem do empenhamento organizacional, no entanto, para as empresas, a possibilidade que o presente estudo confere ao potenciar a compreensão dos mecanismos que conduzem à entrega das pessoas à organização, pode ser de grande utilidade uma vez que faculta importantes pistas por forma a se delinearem estratégias e técnicas de gestão dos ativos humanos que garantam que a ligação entre os colaboradores e a organização se pautem pela afetividade. Assim, consideramos que a pertinência deste estudo advém sobretudo do impacto que a aplicação das nossas conclusões poderão ter no mundo organizacional.

No que concerne à relação entre a justiça e o empenhamento organizacional, esta é suportada por uma extensa evidência empírica (*e.g.* Almeida, Silva, & Santos, 2006; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Rego, 2001, 2002, 2003a; Rego et al., 2004; Rego & Souto, 2004b; Souto & Rego, 2003), o tratamento justo por parte da organização e dos seus superiores parece reforçar a ligação do colaborador à empresa. Já a relação entre a cultura e o empenhamento organizacional tem recebido menos atenção por parte dos investigadores, porém esta relação não é despropositada uma vez que a sua relevância bem como a importância de a estudar com mais tenacidade já foi referida em diversas ocasiões por teóricos (Lok et al., 2005; Mathew & Ogbonna, 2009; Santos & Gonçalves, 2010).

Assim, os nossos principais objetivos são a) analisar o impacto das orientações de cultura organizacional sobre o empenhamento organizacional, b) estudar a influência das perceções de justiça organizacional sobre o empenhamento organizacional e c) analisar se a influência da cultura sobre o empenhamento organizacional aumenta na presença da justiça organizacional.

No que respeita à estrutura da presente dissertação, esta organiza-se essencialmente em torno de duas partes mutuamente interligadas - Enquadramento Teórico e Enquadramento Empírico - que, trabalhámos no sentido de se complementarem.

Na primeira parte faremos uma incursão pelos principais contributos teóricos referentes aos conceitos em análise. Pretendemos assim conhecer as abordagens existentes, correntes teóricas associadas e a evolução dos constructos, em suma, inteirarmo-nos do

estado da arte. Para cada um dos constructos procuramos compreender quais as suas principais consequências organizacionais e, quando possível, relacionar os conceitos em estudo. Terminaremos a primeira parte com uma súmula conclusiva que reúne os aspetos mais relevantes de cada conceito.

A segunda parte inicia-se com a justificação das opções metodológicas, para de seguida ser apresentado o modelo teórico de investigação que encerra em si as linhas teóricas seguidas. A prossecao do trabalho de investigação segue com a apresentação das hipóteses de investigação, estas são consonantes com as relações esboçadas no modelo teórico, alicerçam-se, sempre que tal seja possível, em evidências teóricas e empíricas. Posteriormente descrevemos e caracterizamos a amostra bem como os instrumentos e procedimentos utilizados na recolha de dados. Seguidamente o foco de atenção recara na apresentação e análise de resultados, neste ponto podemos encontrar todos os resultados obtidos neste estudo; iniciamo-lo com a apresentação de estatísticas de índole descritiva, fazemos também uma análise correlacional das variáveis em estudo e por fim uma análise multivariada onde procuramos perceber as relações de influência que se estabelecem entre as variáveis. No ponto seguinte discutiremos os resultados obtidos à luz das hipóteses de investigação formuladas. Por fim, apresentamos as considerações finais ao trabalho realizado, assim como as suas limitações e pistas para futuras investigações.

1. Cultura Organizacional - Origens

Enquadrada sob o olhar da Antropologia, a primeira investigação sobre cultura organizacional data dos anos 30 do século passado (Neves, 2000). No entanto, é apenas nos anos 80 que esta temática passou a ser alvo de uma grande curiosidade e interesse por parte da comunidade científica, o que despoletou o seu estudo como nunca até então. Na base deste interesse está a tomada de consciência por parte dos gestores que o irrefutável sucesso das organizações japonesas se devia à especificidade da sua cultura organizacional, - tal como os indivíduos têm características próprias, também as organizações têm as suas próprias culturas (Rashid et al., 2003 *cit in* Ípek, 2010) - o que, desta forma, a tornava num fator de diferenciação entre as empresas bem e as menos bem sucedidas¹ (Neves & Jesuíno, 1994 *cit in* Santos & Gonçalves, 2010), bem como a necessidade de assegurar que as fusões e aquisições de organizações decorressem da melhor forma possível. O tema transformou-se numa moda e numa espécie de varinha de condão para a resolução dos problemas organizacionais (Cunha et. al., 2006). Este interesse ainda hoje é manifesto, prova disso é rapidamente observável através do acesso a uma qualquer base de dados on-line; ao inserir a expressão “cultura organizacional” os resultados ascendem a largos milhares de artigos científicos.

¹ De fato, a crescente aceleração da internacionalização e expansão das organizações é um dos motivos que justifica o reforço da necessidade e vantagem em conhecer os aspetos culturais do contexto organizacional.

Para a manutenção desta atenção, que se reflete numa contínua e ampla produção científica contribui fortemente a associação de dependência que se faz entre a cultura organizacional e um conceito tão querido pelos gestores como é a eficácia; associação esta que tem tido comprovação empírica (Carmeli & Tisher, 2004, O'Reilley, 1991, Powell & Dent-Micallef, 1997, Powell, Francesco, & Lings, 2009 *cit in* Santos & Gonçalves, 2010). Esta relação explica-se pelo fato de a satisfação profissional, o empenhamento organizacional, a criatividade ou as intenções de saída serem afetados pela cultura organizacional vigente (Gregory, Harris, Armenakis & Shool, 2009, Kwantes & Boglarsky, 2007, Neves, 2000, Schneider, Hanges, Smith & Salvaggio, 2003 *cit in* Santos & Gonçalves, 2010). “Constata-se assim, que a organização é algo mais do que recursos financeiros, estruturas físicas, equipamentos e organograma. É também uma estrutura de cariz humano e social, que tem vida própria, que cresce, se desenvolve e se adapta às exigências das envolventes interna e externa” (Neves, 2000, p. 68).

1.1 Cultura Organizacional - Definição(ões)

Providenciar uma definição de cultura organizacional não é uma tarefa fácil. Em virtude do seu fecundo estudo por parte de investigadores provenientes de uma variedade de campos como a Sociologia, a Antropologia ou a Psicologia que, por sua vez, recorrem a diferentes métodos para investigar o conceito, de acordo com Glisson e James (2002), numa análise extensiva, Verbeke, Volgering e Hessels (1998) identificaram 54 definições diferentes na literatura. Contudo, existem algumas definições que reúnem consensos entre os investigadores como a de Schein (1992) que considera a cultura organizacional um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização (*cit in* Santos & Gonçalves, 2010); para o mesmo autor a cultura organizacional tem o propósito de lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e, subsequentemente, ensinar os novos membros a forma correta de perceber, pensar e sentir esses problemas (Schein, 1986). Uma outra definição que também reúne consensos é a proposta por um conjunto de autores em que esta é vista como uma estrutura composta por diferentes camadas de elementos (valores, normas, pressupostos fundamentais, padrões de comportamento, artefactos, etc.) unidos por um núcleo comum que é o significado (James et al., 1990, Schein, 1985, Trice &

Beyer, 1993 *cit in* Neves, 2000) ou mesmo a concepção simplista de Deal e Kennedy, “the way we do things around here” (1982 *cit in* McCarthy, 1998, p. 168).

Uma outra definição interessante é providenciada por Robbins (2004 *cit in* López & García, 2010), para o autor a cultura é a cola social que mantém unida a organização ao estabelecer os critérios pelos quais os colaboradores se devem reger; assim, serve como um mecanismo que dá sentido e permite o controlo, orientando atitudes e comportamentos.

Apesar da falta de acordo entre os investigadores acerca da definição de cultura organizacional, uma análise cuidada das diferentes propostas faz emergir com um carácter de regularidade um conjunto comum de ideias associadas ao conceito que podem ser bastante profícuas na tentativa de clarificação conceptual da ideia de cultura organizacional, que segundo Neves (2000) são: “1) uma estrutura de referência comum e partilhada por uma quantidade significativa de pessoas; 2) socialmente desenvolvida, aprendida e transmitida em termos comportamentais, cognitivos e emocionais; 3) composta de várias camadas, umas mais periféricas e visíveis e outras mais profundas e invisíveis; 4) em que o núcleo base é constituído pelos pressupostos fundamentais a que outros chamam também valores; 5) que fornece às pessoas regras e normas orientadoras em termos de perceber, pensar e sentir os problemas do funcionamento organizacional, quer do ponto de vista da integração interna, quer da adaptação externa; 6) que contribui para a definição da identidade organizacional; 7) com características simbólicas, reveladas pelo significado expresso nas suas manifestações mais observáveis como artefactos e padrões de comportamento organizacional; 8) alterável embora não de um modo fácil; 9) produto da história da organização; 10) avaliável por metodologias qualitativas e quantitativas; 11) com influência direta e indireta no desempenho organizacional e 12) uma estrutura composta por diversas camadas, cujo conteúdo varia em extensão e acessibilidade” (p. 102).

Nesta mesma linha de pensamento, também McCarthy (1998) argumenta que a maioria dos autores concorda com um conjunto de características imputáveis à cultura organizacional como é o fato de ser holística, historicamente determinada, se relacionar com conceitos antropológicos, socialmente construída, suave e difícil de mudar.

1.2 Cultura Organizacional vs Clima Organizacional

Em virtude dos pontos comuns que os unem, sendo utilizados muitas vezes como sinónimos (Glisson & James, 2002; Matthew & Ogbonna, 2009), associado à cultura organizacional surge invariavelmente o conceito de clima organizacional. Mas o que aproxima e afasta estes dois constructos?

Mais uma vez, não existe um consenso entre os diversos autores na resposta à pergunta acima colocada. Recorrendo ao modelo do ciclo evolutivo elaborado por Reichers e Schneider (1990 *cit in* Neves, 2000) onde os autores sistematizam a vasta literatura acerca do assunto, que segundo Glisson e James (2002), até aos anos 90 evoluiu sempre de forma independente, constatamos que aquando a introdução e elaboração dos conceitos de clima e cultura organizacional - 1939 e 1979 respetivamente -, o primeiro é abordado com intuítos de aplicação prática, enquanto o segundo é transferido do campo antropológico para o organizacional.

Um outro critério usado para diferenciar estes dois conceitos, exposto por autores como Schneider (1985) ou Glick (1985) refere-se à natureza dos métodos de investigação utilizados, uma vez que o clima se apoiaria essencialmente nos métodos quantitativos e a cultura nos qualitativos. Todavia, outros autores (Rentsch, 1990, Hofstede, 1990) defendem que a utilização dos métodos quantitativos pode ser estendida ao estudo da cultura, tornando desta forma possível comparar a cultura entre organizações (*cit in* Neves, 2000).

Para James, James e Ashe (1990 *cit in* Glisson & James, 2002), o âmago da diferenciação dos dois conceitos encontra-se no significado intrínseco de cada um, pois enquanto no clima se procura avaliar o grau em que as características organizacionais são percecionadas pelas pessoas como contribuindo para o seu bem-estar, resultando o clima na expressão dos valores individuais, na cultura o que se avalia é a expressão dos valores e normas da organização, as quais exprimem o que é desejado como benéfico para o funcionamento ou sobrevivência desta. Ou seja, na avaliação do clima é o significado em termos individuais das características organizacionais o alvo principal a ser avaliado, por seu turno, na cultura, tal alvo é o significado coletivo e partilhado existente nas diversas formas e manifestações da cultura, o qual alimenta a sobrevivência do grupo e fornece justificações para a conduta organizacional. Desta forma, podemos afirmar que o clima é um conceito mais de raiz individual e a cultura é um conceito mais de raiz grupal uma vez que assenta num inconsciente coletivo.

Esta discussão também chama a atenção de Hofstede (1998), para o autor os dois conceitos distinguem-se no sentido em que o clima se encontra ligado ao comportamento e motivação individual tendo associada uma conotação avaliativa que chega a sobrepor-se parcialmente ao conceito de satisfação ao passo que o conceito de cultura concerne inteiramente ao nível organizacional; a conotação avaliativa do primeiro não existe neste último uma vez que uma cultura não é necessariamente melhor que outra.

Já Cantisano (2012) e Neves (2000) consideram a cultura um conceito mais amplo que clima, o primeiro debruça-se sobre os valores e crenças que envolvem o surgir das características organizacionais enquanto o segundo se preocupa com a influência destas no desempenho individual e organizacional, visando as percepções partilhadas. Assim, o clima centra-se na situação, tem um cariz descritivo - o *quê* -, traduz o que acontece sendo por isso mais vulnerável às flutuações das variáveis organizacionais. Por seu lado, a cultura, é coletivamente construída, de cariz avaliativo, explica o *porquê* dos acontecimentos, o que a torna mais resistente à mudança. Neste sentido, Schein (1990 *cit in* McCarthy, 1998) acrescenta que quando é necessária uma explicação para as variações do clima e das normas, recorre-se a conceitos mais “profundos” como é a cultura. Este é também o termo utilizado por Glisson e James (2002) e Mathew e Ogbonna (2009) para descrever a cultura. Contudo, segundo Ashkanasy, Broadfoot e Falcus (2000a *cit in* Glisson & James, 2002), em comparação com o número de estudos que incidem sobre o clima organizacional, os que versam sobre a cultura organizacional é bastante inferior.

Apesar das perspectivas opostas, como a de Ott (1989 *cit in* Cunha et al., 2006) que advoga que o clima organizacional não é um elemento da cultura organizacional, constitui antes um fenómeno relacionado embora distinto, ou a de Vala, Monteiro e Lima (1988 *cit in* Neves, 2000) que nos dizem que considerar o clima uma parte da cultura ou uma dimensão desta se revela insuficiente para explicar o funcionamento das organizações, outros autores há, tal como Ferreira, Neves e Caetano (2001 *cit in* Sebastião, Santos, & Jesus, 2011) que defendem que o clima surge como uma dimensão da cultura, concebendo os dois conceitos como integrados. De fato, será exatamente esta a linha orientadora que seguiremos para nortear a investigação que levamos a cabo pois, a tendência recente da literatura aponta para uma evolução dos conceitos através de um casamento de métodos e de terminologia de que a expressão clima / cultura² traduz o conceito amalgamado, no

² Por uma questão de síntese, doravante o conceito amalgamado clima / cultura organizacional será designado apenas por “cultura organizacional”.

entanto, apesar das semelhanças conceptuais e metodológicas, há que ter sempre presente que tal não significa uma identificação pura e simples entre os conceitos.

1.2.1 Cultura e Clima Organizacional - camadas sobrepostas de uma mesma realidade.

Schein, Hofstede, Ott, Mohan, Lundberg e Rosseau são alguns dos teóricos que entendem a cultura organizacional como um *continuum* de camadas, em que os diferentes níveis de significado se interligam, desde os mais periféricos aos mais profundos. Schein (1990 *cit in* McCarthy, 1998) considera a existência de três níveis nos quais a cultura se manifesta, a saber: artefactos observáveis, os valores e os pressupostos básicos. Os artefactos, que constituem a dimensão comportamental da cultura, a parte mais superficial e incluem elementos desde a arquitetura do espaço físico, o modo de vestir, a tecnologia, passando pela forma como as pessoas se dirigem umas às outras, as suas manifestações emocionais, cerimónias, entre outras manifestações palpáveis, ainda que nem sempre facilmente decifráveis; podem assumir também uma forma menos tangível como as histórias, os mitos ou os incidentes críticos. O nível seguinte, o dos valores, causa alguma controvérsia no universo científico pois, de acordo com Cantisano (2012) vários autores não consideram viável que um constructo de nível pessoal possa ser atribuído a organizações, de acordo com esta perspetiva não são as organizações que possuem valores mas antes os seus líderes. Ainda assim, retomando a linha de pensamento de Schein, os valores são uma componente cognitiva da cultura, de nível inconsciente; dependendo da cultura organizacional em que estão arraigados podem ser defendidos ou ocultos. Os valores defendidos são aqueles que são adotados pela direção ou pela organização como um todo, geralmente identificáveis através da missão do grupo, declarações, slogans e investigados por meio de entrevistas ou questionários, por sua vez para decifrar os valores ocultos é necessária uma investigação mais exaustiva. Com efeito, são estes valores ocultos que dão corpo ao terceiro nível da cultura proposto pelo autor - os pressupostos básicos -; é nestes elementos inobserváveis que reside o coração da cultura organizacional e a origem da ação. O seu impacto é tal que, através de sentimentos, linguagem e do comportamento formam perceções, fazendo com que as condutas contrárias a eles sejam vistas como inaceitáveis e inconcebíveis, desta forma, é muito difícil que mudem. No entanto, uma vez entendidas algumas destas premissas torna-se muito mais fácil descodificar os significados

implícitos nos diversos fenómenos comportamentais e apercebermo-nos o quão uma cultura pode ser ambígua e contraditória.

Hofstede (1997 *cit in* Santos & Gonçalves, 2010), representa a cultura organizacional através de um modelo constituído por quatro anéis concêntricos e sobrepostos, em que a cada anel corresponde uma manifestação de cultura; as camadas periféricas encontram-se ao nível consciente e de fácil acesso, ao passo que as camadas mais profundas se encontram ao nível inconsciente e de difícil acesso. Os símbolos enformam a camada mais exterior, são palavras e gestos com significado particular apenas para aqueles que partilham a cultura. Na camada subsequente sobrevém os heróis, pessoas reais ou imaginárias muito valorizadas numa cultura, assumindo-se como paradigmas do comportamento. A camada seguinte é constituída pelos rituais, estes constituem-se como atividades coletivas para atingir determinados fins essenciais para a cultura. Por fim, os valores são a camada mais profunda e invisível. Pelas suas características intrínsecas, o modelo apresentado é visto como metáfora de uma cebola.

Partindo dos níveis culturais de Schein, da imagem da cebola de Hofstede e da ideia de camada usada de forma recorrente na literatura, Neves (2000) apresenta uma definição de clima / cultura organizacional a partir de um modelo composto por seis camadas dispostas segundo uma ordem que reflete o grau de acessibilidade da mesma. Esta é, na nossa perspetiva a melhor maneira de caracterizar o presente constructo, passamos desta forma a apresentá-lo:

1.2.1.1 Camadas do modelo Clima / Cultura.

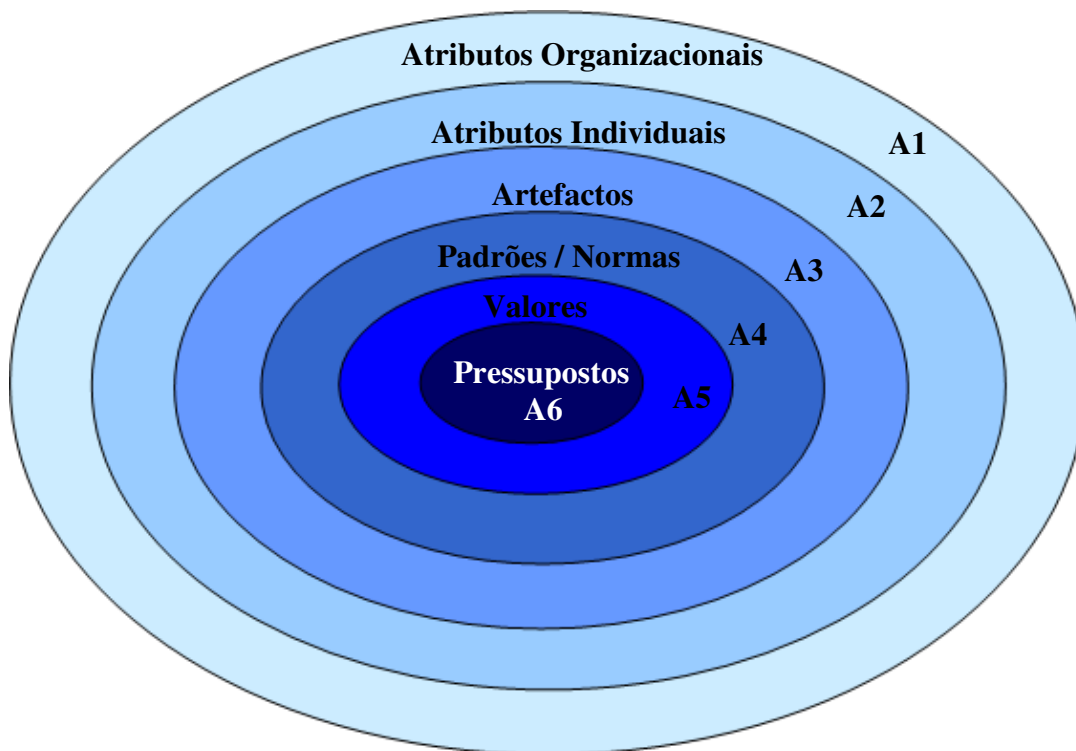


Figura 1: Camadas do modelo Clima / Cultura

Fonte: Neves (2000, p. 105)

A proposta de Neves (2000) subentende uma concepção multidimensional do conceito amalgamado clima / cultura em que as diversas camadas se sobrepõem e apesar de diferentes das que a sucedem e / ou antecedem vêm-se relacionadas e interligadas entre si, procurando “acentuar a distintividade de ambos os conceitos e a singularidade de cada um” (p. 123). Tal como acontece no modelo apresentado por Hofstede, também neste as dimensões mais superficiais se encontram ao nível consciente, primam pela objetividade e fácil acessibilidade, pelo contrário as dimensões mais profundas revestem-se de subjetividade, são de difícil acesso e encontram-se ao nível inconsciente.

As camadas mais periféricas do modelo, os atributos organizacionais e os atributos individuais (A1 e A2) equivalem à ideia de clima organizacional, a qual consiste em percepções de natureza descritiva.

A terceira camada (A3) corresponde à dimensão comportamental da cultura, materializada através dos artefactos; estes são descritos como aquilo que é fruto da

intervenção humana, que tem uma forma física e concreta como é o espaço físico, o logótipo, os padrões de vestuário, a tecnologia, entre outros. Podem assumir também a forma não tangível através, por exemplo, da linguagem, slogans, histórias e mitos. Contudo, ambas as formas comunicam, de forma intencional, informação acerca do funcionamento organizacional. A importância desta camada de cultura decorre da ligação que é suposto ter com as camadas mais profundas da cultura organizacional, em relação às quais, desempenha uma função de manifestação de forma, daí que aos artefactos seja atribuída a capacidade simbólica através da qual transmitem as intenções e significados de um grupo.

Os padrões e normas de comportamento constituem a quarta camada (A4) do presente modelo. Estes padrões, reflexo de recomendações, prescrições e até proibições, são executados diariamente pelos membros de uma cultura, algumas vezes de forma automática. Cerimónias, ritos e rituais são algumas das formas que a estruturação dos comportamentos assume, estes têm como objetivo primordial reforçar o que é valorizado na organização e o que não é aceitável ou tolerado, delimitando os comportamentos; promover a manutenção e continuidade cultural ou estimular a mudança dos valores culturais, estruturando a compreensão do funcionamento organizacional. Em todos os casos servem o importante propósito de socializar o indivíduo ou o grupo. De forma similar, as normas determinam os comportamentos que são apropriados ou inapropriados no contexto organizacional.

A camada subsequente (A5) diz respeito aos valores, crenças e ideologias, que para Hofstede (1990), Trice e Beyer (1993) constituem a essência ou a substância da cultura (*in* Neves, 2000). Os valores representam convicções relativamente à preferência de uns modos de conduta sobre outros e serão tanto mais estáveis e resistentes à mudança quanto maior for a sintonia em termos da sua origem de aquisição e o fato dos indivíduos ou organização experienciarem resultados vantajosos na manutenção dos mesmos. Por seu turno, as crenças relacionam-se com o que as pessoas pensam ser ou não verdadeiro.

Por fim, a camada mais profunda do modelo (A6) é constituída pelos pressupostos básicos ou sistema de significados. São ideias cristalizadas ao nível do inconsciente que funcionam como o código que permite interpretar o modo como as pessoas agem, sentem e pensam, dotando a situação de um significado que possa ser compreendido. Diferem dos valores e das crenças na medida em que são inconscientes e difíceis de detetar, são muito resistentes à mudança e constituem já o resultado da interpretação das crenças. A

socialização contínua extra organização, nomeadamente através da escola, da família e da sociedade, constitui a fonte principal de aquisição por parte dos indivíduos de tais pressupostos básicos. Para García (2007 *cit in* López & García, 2010), a cultura não pode ser considerada uma ciência experimental em busca de leis, mas sim uma ciência interpretativa em busca de significados.

O clima e a cultura organizacional partilham o sistema de significados como o núcleo comum a ambos, é este sistema que permite decifrar e atribuir sentido às manifestações quer de um quer do outro. À exceção desta última camada, o autor do modelo apresentado agrupa todas as outras sob a designação de práticas, uma vez que essas são acessíveis a um observador externo.

1.3 Modelos Tipológicos da Cultura Organizacional

A par das inúmeras definições existentes de cultura organizacional encontramos também um grande número de tipologias associadas a este conceito, ou seja, tentativas / formas de o classificar a partir de um conjunto estruturado de características semelhantes ou comuns que, de acordo com este critério, permite agrupar organizações distinguindo-as de outras. Recorrendo a um modelo de cultura organizacional sob a forma de tipologia, a partir de um conjunto de organizações, torna-se possível fazer generalizações de natureza teórica e explicar as diferenças entre organizações. Para além do mais, esta é a melhor maneira de contemplar o carácter complexo e multidimensional do conceito bem como o seu funcionamento paradoxal.

Das várias tipologias existentes destacam-se as de Deal e Kennedy, 1988; Harrison, 1972; Handy, 1978 e a de De Witte e De Cock, 1986 (*cit in* Neves, 2000). Uma vez que ao longo da presente investigação não iremos adotar nenhuma destas propostas não julgamos pertinente desenvolvê-las aprofundadamente, contudo, para que o leitor se aperceba da multiplicidade de perspectivas existentes assim como das diferentes nomenclaturas utilizadas para designar as culturas organizacionais consideramos conveniente referi-las (ainda que sumariamente). Comum a todos estes autores é a conceptualização que fazem da cultura organizacional ao socorrem-se de tipologias de dimensões unipolares; partindo de duas dimensões organizacionais unipolares e relacionadas entre si estruturam o conceito em quatro quadrantes. Para Deal e Kennedy essas dimensões são a quantidade de risco e a velocidade; percorrendo os polos destas e situando-nos num dos pontos desse *continuum*

desembocamos numa de quatro culturas: a cultura de processo, a de risco, a de agressividade ou a de ação. Já para Harrison, a formalização e a centralização são as dimensões nas quais a cultura organizacional assenta, dando origem à cultura de função, de poder, atomista ou de tarefa. Por sua vez, Handy na sua proposta advoga que a cultura de Apolo, de Zeus, de Dionísio ou a de Atenas são o resultado das mesmas dimensões assinaladas por Harrison, ou seja, a formalização e a centralização. Por fim, para De Witte e De Cock os quadrantes resultantes do controlo e do dinamismo são a cultura de regras, de apoio, de inovação ou de objetivos.

1.3.1 O Modelo dos Valores Contrastantes

Dadas as vantagens inerentes ao modelo dos valores contrastantes esta apresenta-se, na nossa opinião, como a melhor abordagem à cultura organizacional uma vez que, além da riqueza teórica que lhe está subjacente permite integrar o dinamismo intrínseco aos fenómenos da cultura, captar a sua essência paradoxal, contrastante, repleta de tensões e conflitos. O funcionamento organizacional ancora-se numa panóplia de dilemas e paradoxos concebendo a realidade como um conjunto de forças que nos puxam simultaneamente em sentidos opostos, os vetores do modelo dos valores contrastantes transportam em si esta forma de conceber a realidade organizacional.

O modelo dos valores contrastantes foi desenvolvido por Quinn mas tem origem no modelo de eficácia de Quinn e Rohrbaugh (1981; 1983 *cit in* Neves, 2000), esta foi uma tentativa de clarificar o conceito de eficácia através da qual foi possível identificar os fatores que lhe estão subjacentes e que, por sua vez se estruturam em torno de três dimensões contrastantes. A tipologia deste modelo é extremamente abundante em termos de referências teóricas e metodológicas e traduz-se no questionário First Organizational Culture Unified Search (Focus), por essa razão foi utilizado na recolha de dados na presente investigação.

A primeira dimensão contrastante, flexibilidade / controle relaciona-se com a estrutura organizativa, indicando que a organização pode assumir-se como uma estrutura informal ao privilegiar a flexibilidade ou como uma estrutura burocrática e hierárquica quando tende para o controlo.

Na dimensão contrastante orientação interna / externa, em detrimento do foco no ambiente externo que prima pela competitividade e crescimento, a organização pode optar

por valorizar e procurar o bem-estar e desenvolvimento individual dos seus recursos humanos bem como manter estável e cooperante o ambiente de trabalho.

A última dimensão contrastante, meios / fins traduz o permanente dilema existente entre processos e resultados, isto é, crescimento e lucro *versus* planeamento e definição de objetivos.

De acordo com Neves (2000), a constante tensão entre o valor da flexibilidade e o valor do controle, entre a importância da ênfase interna e a importância das prioridades externas e entre a ênfase nos resultados e a ênfase nos processos é algo que está permanentemente presente no modo de funcionar do dia-a-dia de qualquer organização.

1.3.1.1 Caracterização dos diversos tipos de cultura.

Do encontro entre as dimensões anteriormente descritas emergem quatro modelos de cultura organizacional: apoio, inovação, regras e objetivos. Tal como ilustrado na figura 2, cada um destes tipos de cultura tem subjacente um modelo organizativo que é o reflexo do eixo invisível representativo da dimensão contrastante meios / fins. Em cada quadrante existe um atributo caracterizador de cada um dos polos desta dimensão.

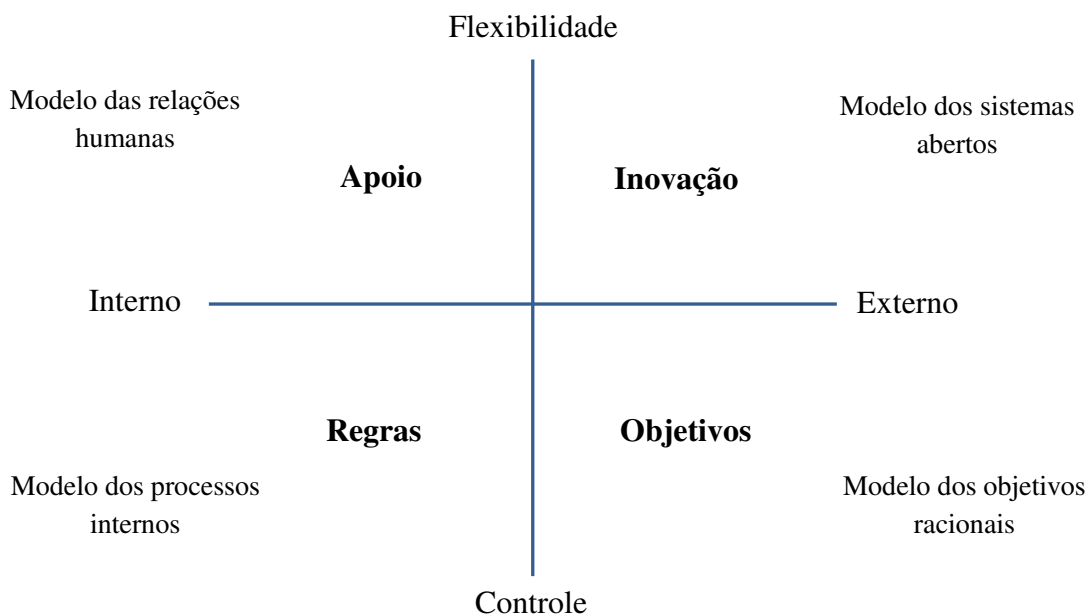


Figura 2: Modelo dos valores contrastantes

Fonte: Neves (2000, p. 94)

A cultura de apoio insere-se no modelo teórico das relações humanas, sendo caracterizada pelos vetores da orientação interna e da flexibilidade. Tem por principal objetivo a manutenção da coesão (meios) e participação das pessoas (fins); o espírito de grupo e o bem-estar das pessoas é valorizado.

A cultura de inovação enfatiza a flexibilidade e a orientação externa enquadrando-se no modelo dos sistemas abertos, onde se destaca a rapidez (meios) e o crescimento (fins). A capacidade adaptativa, a receptividade à mudança, a criatividade e claro está, a inovação são os valores dominantes nesta cultura.

A cultura de regras/ burocrática denota a orientação interna e o controlo, pautando-se pelo modelo dos processos internos que destaca a informação (meios) e a estabilidade (fins). Os valores centrais desta cultura giram em torno da hierarquia, da formalização, da segurança, e da ordem.

A cultura de objetivos / racional insere-se no modelo dos objetivos racionais, que prime pela ênfase dada ao controlo e à orientação externa, destacando o planeamento (meios) e a produtividade (fins). A maximização dos resultados, a produtividade e a eficiência são as crenças que distinguem esta cultura das restantes.

As culturas apresentadas, quando agrupadas em pares (inovação e regras; apoio e objetivos) são contrastantes entre si, os valores que caracterizam uma cultura veem o seu oposto projetado na outra cultura do agrupamento. Da mesma forma, também as dimensões do modelo (flexibilidade e controlo; orientação interna e orientação externa; meios e fins) são contrastantes em si, tal como numa balança de dois pratos, quando uma dimensão é acentuada no modelo, a atenção concedida ao polo oposto necessariamente decai.

1.4 Controvérsia em relação às metodologias adotadas

A controvérsia em torno das metodologias adotadas para estudar e avaliar a cultura organizacional é, porventura, uma das discussões que maior projeção tem na literatura científica dedicada a este campo.

Os adeptos das metodologias qualitativas - de cariz antropológico - advogam que esta é a melhor forma de avaliar a componente essencial da cultura, isto é, os valores e os pressupostos fundamentais e que, uma vez que cada organização é única em termos de cultura as características de uma não são iguais às de outra.

Quanto às metodologias quantitativas, apesar das limitações que apresentam, como é o facto de serem consideradas superficiais e genéricas por não captarem a essência da cultura, limitadas por examinarem as características que interessam ao investigador ao invés dos conceitos que as pessoas utilizam e valorizam é indiscutível que carregam em si vantagens incontornáveis como a possibilidade de repetir os estudos levados a cabo, uma maior independência, neutralidade e imparcialidade na investigação por parte do investigador assim como um menor dispêndio de tempo e custos nesta quando comparado com uma investigação em que se recorre às metodologias qualitativas. Os defensores desta postura sustentam a ideia de que ao utilizar esta metodologia é possível comparar a cultura entre organizações bem como os resultados obtidos, generalizá-los e quantificar parcialmente as diferenças entre culturas tornando mais acessível o fenómeno da cultura organizacional.

A opção que tomámos em estudar a cultura organizacional a partir do modelo dos valores contrastantes é consonante com os pressupostos subjacentes às metodologias quantitativas uma vez que o modelo assume que as organizações se caracterizam por traços ou dimensões comuns, traços e dimensões essas que variam na sua ênfase e intensidade de organização para organização.

1.5 Culturas fortes e culturas fracas

De acordo com Neves (2000), a intensidade da cultura é o indicador que traduz o grau de acordo entre os membros da organização acerca dos valores básicos, aquando a sua representação no modelo dos valores contrastantes quanto maior for a dominância de um quadrante sobre os restantes mais forte é a cultura. No entanto, nenhuma organização se caracteriza apenas por um tipo de cultura, mas antes por combinações de todos os tipos de cultura, sendo que uns são mais dominantes que outros, o que permite diferenciar as organizações em termos de cultura. A organização não é produtora de uma única e exclusiva cultura homogénea, mas, pelo contrário, gera uma heterogeneidade cultural, denunciadora de diferentes valores e objetivos por parte dos indivíduos e dos grupos, essa heterogeneidade, ao invés de um elemento desagregador, surge como um fator privilegiado da dinâmica organizacional (Sainsaulieu, *s/d cit in* Gomes, Meireles, Peixoto, & Pimentel, 1996).

Apesar do que, intuitivamente, se possa pensar - e que numerosos autores defendem -, Cameron e Freeman (1991 *cit in* Neves, 2000) vêm demonstrar que a ideia de que quanto mais forte e congruente é a cultura de uma organização mais elevada é a sua performance não é verídica. Os autores não encontraram diferenças significativas em termos de eficácia entre as organizações dotadas de uma cultura forte e aquelas dotadas de uma cultura fraca, de facto, quando um dos quadrantes é excessivamente enfatizado em relação aos outros, pode ocorrer um desequilíbrio e a organização pode tornar-se disfuncional. Hofstede (1998) acrescenta que as culturas fortes, pelo fato de imporem uma extensa e imutável programação mental são difíceis de mudar e suscetíveis de se adaptarem menos bem à evolução das circunstâncias do que as culturas mais fracas.

Como Cunha e colaboradores (2006) afirmam, uma cultura pode ser forte sem que daí resultem quaisquer benefícios para a organização, basta que para isso haja um desenquadramento entre as suas necessidades em termos de relacionamento com o ambiente externo. Neste sentido, a adequação entre o tipo de cultura e a estratégia / envolvente externa da organização parece assumir-se como uma relação mais significativa para discriminar as organizações mais eficazes das menos eficazes; tal anula a ideia de que existem culturas superiores a outras.

2. Justiça Organizacional

Poucos conceitos têm uma importância tão crucial quer para a vida em sociedade quer para o funcionamento eficaz das organizações como a justiça. Este é um dos casos em que ciência e senso comum se reforçam nas concepções em torno da vida social. Com efeito, todos somos sensíveis à (in)justiça de que somos diretamente alvos ou que vemos ser aplicada aos outros. No contexto organizacional, Greenberg (1993 *cit in* Rego, 2003a) afirma que “as pessoas comportam-se altruisticamente com a organização em que trabalham se acreditarem que são tratadas com justiça” (p. 29). A este propósito, Goleman (1999 *cit in* Souto & Rego, 2003) acrescenta que “quando os empregados não são tratados com justiça e respeito, nenhuma organização conquistará a sua entrega emocional” (p. 11).

No que concerne às reações dos colaboradores a um tratamento justo por parte da organização e seus superiores, Rego (2001) e Souto e Rego (2003) baseados em vasta evidência teórica e empírica afirmam que pode passar por um maior empenhamento na vida organizacional (Kim & Mauborgne, 1991, 1993, 1996, McFarlin & Sweeney, 1992, Moorman, Niehoff, & Organ, 1993, Mossholder, Bennett, & Martin, 1998, Schaubroeck, May, & Brown, 1994, Sweeney & McFarlin, 1997), menores intenções de abandonar a organização (Brockner, Tyler, & Cooper-Schneider, 1992, Schaubroeck et al., 1994, Sweeney & McFarlin, 1997, Taylor, Tracy, Renard, Harrison, & Carroll, 1995), mais comportamentos de cidadania organizacional (Jardine & Bagraim, 2000, Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000, Moorman, 1991, Moorman, Niehoff, & Organ, 1993, Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998, Niehoff & Moorman, 1993, Rego, 2000a, 2000b, Skarlicki & Latham, 1996, 1997), uma maior satisfação no trabalho (Lowe & Vodanovich, 1995, McFarlin & Sweeney, 1992, Sweeney & McFarlin, 1997), um maior sentimento de confiança na organização e nos seus decisores (Folger & Konovsky, 1989, Konovsky & Pugh, 1994, Koorsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995), uma maior retração na prática de atos retaliatórios (Skarlicki & Folger, 1997, Skarlicki, Folger, & Tesluk, 1999), índices inferiores de absentismo (Dittrich & Carrell, 1979, Hullin, 1991, Schwarzald, Koslowsky, & Shalit, 1992), bem como uma expressão de níveis superiores de desempenho individual (Bloom, 1999, Cowherd & Levine, 1992, Pfeffer & Langton, 1993) (*in* Rego, 2001, Souto & Rego, 2003).

Por outro lado, a manutenção de ambientes injustos pode deflagrar em comportamentos anti normativos por parte dos colaboradores, como comportamentos de retaliação, que se expressam geralmente por furtos de equipamentos (Greenberg, 1990b,

1993 *cit in* Assmar, Ferreira & Souto, 2005), agressão e violência (Beugré, 1998 *cit in* Assmar et al., 2005). A diminuição da satisfação e desempenho bem como a deterioração dos sentimentos em relação à empresa são, segundo Almeida e colaboradores (2006) outras das consequências da percepção de injustiça no local de trabalho. Ribeiro e Bastos (2010), por sua vez, acrescentam que a resistência a decisões dos supervisores, atitudes antissociais, turnover, absentismo, menos comportamento extra papel e um aumento das críticas à organização são outras reações possíveis ao tratamento injusto por parte da organização. O ressentimento para com a organização e por aqueles que tomam as decisões é, segundo Brockner e Wiesenfiel (1996 *cit in* Hopkins & Wethington, 2006) outra das possíveis consequências da percepção de injustiça.

Numa tentativa de definir justiça organizacional há que ter presente que o foco serão sempre os significados subjetivos de justiça, isto é, o que as pessoas percebem como justo e injusto e como tais percepções são explicadas por elas - que não o fazem necessariamente de forma objetiva (Tyler, Boeckmann, Smith, & Huo, 1997 *cit in* Assmar et al., 2005). Beugré (1998 *cit in* Assmar et al., 2005) providência uma definição geral ao considerar que a justiça organizacional “se refere à justiça percebida nas trocas que ocorrem dentro da organização, sejam elas económicas ou sociais, e que envolvem o individuo em suas relações com seus superiores, subordinados, pares e a organização como um todo” (p. 444).

A compreensão do significado das percepções de justiça implica a tomada em consideração de três dimensões fundamentais, a justiça distributiva, a procedimental e a interacional; segundo Rego (2001) esta tri-dimensionalização recebe considerável suporte empírico. Contudo, é importante referir desde já que a justiça numa dada faceta pode coabitar com a injustiça noutras facetas e vice-versa (Souto & Rego, 2003).

2.1 Justiça Distributiva

Os primeiros estudos acerca da justiça no trabalho surgiram na década de 60 do século passado com a “teoria de equidade³”, desenvolvida por Stacy Adams⁴ (Sousa, 2002). Adams (1965 *cit in* Hopkins & Weathington, 2006) descreve-a como a crença de que a distribuição das recompensas deve assentar nas contribuições individuais. Esta teoria

³ O termo equidade diferencia-se do de igualdade no sentido em que o primeiro consiste em dar a cada um na medida das suas contribuições enquanto que o segundo consiste em dar a todos o mesmo (Cantisano, 2012).

⁴ No entanto, o termo foi cunhado por Jerald Greenberg em 1987 (Assmar et al., 2005).

apoia-se no pressuposto que o trabalhador é sensível a desigualdades de tratamento, ao comparar as recompensas do seu trabalho, com a sua contribuição e esta relação entre si e outros indivíduos (Daft, 1999 *cit in* Ferreira, 2005). A distribuição de resultados é percebida como justa se a razão entre os *inputs* e *outcomes* é igual à razão entre investimentos e resultados de outrem com quem a pessoa se comparar (Assmar et al., 2005); esta comparação, efetuada de forma consciente ou inconsciente, pode ser feita com outros colaboradores da mesma empresa ou externamente com colaboradores de empresas similares (Cowherd & Levine, 1992 *cit in* Hopkins & Weathington, 2006). Quando é detetada uma discrepância e os resultados deste processo comparativo não são equitativos, o indivíduo percebe a situação como injusta. Esta inequidade pode ser favorável, quando a pessoa é super-recompensada ou desfavorável quando ela é sub-recompensada. Tendo por base a mesma teoria, de acordo com Assmar e colaboradores (2005), por forma a eliminar a tensão resultante da percepção de iniquidade o indivíduo pode levar a cabo ações para alterar o valor das suas prestações e resultados, procurando o estabelecimento de um novo equilíbrio; ao sentir-se sub-recompensado pode diminuir as suas contribuições, pelo contrário, nos casos em que se sente super-recompensado pode aumentar a qualidade ou quantidade do seu trabalho; pode também modificar o valor percebido das suas contribuições ou resultados; substituir o objeto de comparação ou, segundo Cowherd e Levine (1992 *cit in* Hopkins & Weathington, 2006) abandonar a organização.

Com efeito, a teoria da equidade é a principal referência da justiça distributiva. Esta dimensão da justiça foi a que inicialmente suscitou a atenção dos cientistas sociais, focaliza-se nos resultados, isto é, na justiça dos fins alcançados (Ferreira, 2005; Souto & Rego, 2002, 2003).

Não obstante, a perspetiva baseada na noção de equidade revela-se incompleta para dar conta do fenómeno da justiça organizacional (Ribeiro & Bastos, 2010); a adesão a esta abordagem significaria a aceitação de que os indivíduos apenas se preocupam com aquilo que podem obter e que os meios usados para determinar os resultados ou a forma como são tratados não teriam qualquer relevância (Cropanzano & Randall, 1993 *cit in* Assmar et al., 2005). Por forma a suprir esta lacuna surge uma nova linha de pesquisa que coloca a ênfase nos procedimentos.

2.2 Justiça procedimental

A teorização sobre justiça procedimental deve-se originalmente a Thibaut e Walker (1975 *cit in* Ferreira, 2005). Para os autores, as pessoas não se preocupam apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os critérios e procedimentos adotados para fazer essa distribuição (1975 *cit in* Assmar et al., 2005). Com efeito, as pessoas ao descrever experiências pessoais de injustiça raramente se referem apenas ao aspeto distributivo, os procedimentos injustos ou inadequados são também mencionados (Messick & Sentis, 1983 *cit in* Moliner, Martínez-Tur, & Carbonell, 2003).

A justiça procedimental focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins (Rego, 2002, 2003b; Rego & Souto, 2004b); para Konovsky (2000 *cit in* Filenga, & Siqueira, 2006) a justiça dos procedimentos está ligada à maneira como se processa a decisão e não a decisão propriamente dita.

Thibaut e Walker (1975 *cit in* Ferreira, 2005) identificam dois determinantes na perceção da justiça procedimental, são eles: o controlo da decisão, que se traduz por “escolha” e se reflete na oportunidade de influenciar a decisão e o controlo do processo que se traduz em ter “voz” para expor o seu ponto de vista, participando no processo de tomada de decisão. De fato, os autores concluíram que os procedimentos vistos como os mais justos pelas partes envolvidas eram aqueles que lhes davam oportunidade de expressar as suas opiniões. De acordo com os mesmos autores (1975 *cit in* Almeida et al., 2006), a possibilidade de ter “voz” durante o processo, aliado ao reconhecimento de legitimidade e justiça nos procedimentos e regras que desembocam na distribuição das recompensas leva a que as pessoas possam até aceitar bem resultados que lhes sejam desfavoráveis pois não se sentiriam injustiçadas uma vez que, em parte, atribuiriam a si mesmas a responsabilidade pelo resultado desfavorável. Segundo Kim e Mauborgne (1997 *cit in* Rego, 2002), as pessoas “querem saber que têm uma palavra a dizer, que o seu ponto de vista foi considerado, mesmo que não tenha sido aceite. Os resultados são pertinentes, mas não mais do que os processos que os originam” (p. 227).

De acordo com Leventhal (1980 *cit in* Assmar et al., 2005; Sousa, 2002; Sotomayor, 2007), seis critérios deverão ser respeitados a fim de um procedimento ser avaliado como justo. O processo de tomada de decisão deve basear-se em informação recolhida de forma rigorosa, deve assegurar-se a representação dos grupos afetados pela decisão, deve haver consistência na sua aplicação ao longo do tempo no que diz respeito a padrões e critérios, garantindo a conformidade com os padrões éticos e morais

prevalecentes, assim como assegurar que o procedimento não é enviesado e existe oportunidade para corrigir e modificar as decisões tomadas.

2.3 Justiça Interacional

Em 1986, após se verificar que a interação social e a comunicação da decisão são importantes para a sensibilidade dos indivíduos em relação à justiça, Bies e Moag (*cit in* Ferreira, 2005) identificaram uma nova dimensão da justiça, a interacional. Os estudos sobre a justiça nas organizações passaram a debruçar-se sobre a inter-relação entre as três dimensões, distributiva, procedimental e interacional assim como sobre o seu impacto em termos de comportamento organizacional (Sousa & Vala, 1999 *cit in* Ferreira, 2005). Esta vertente da justiça refere-se aos aspetos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões (Assmar et al., 2005); reflete, mais especificamente, a qualidade da interação com os decisores (Rego, 2001, 2002; Rego & Souto, 2004b). É o modo como um superior transmite, explica e justifica ao subordinado a aplicação da justiça (Rego, 2000 *cit in* Filenga & Siqueira, 2006), corresponde, desta forma, ao lado humano das práticas organizacionais (Ferreira et al., 2006). Quando esta relação não envolve respeito, dignidade, justificações coerentes, transparência e fornecimento de informações, que para Omar (2006 *cit in* Ribeiro & Bastos, 2010) são elementos cruciais que impreterivelmente deverão caracterizar o comportamento dos decisores em relação aos subordinados, um funcionário perante a aplicação de uma sanção e respetivo processo por ele vista como justa, apresentaria baixa perceção de justiça interacional por ter considerado inadequado, rude, indigno ou desrespeitador o modo como o seu superior o tratou e lhe comunicou a decisão (Filenga & Siqueira, 2006). Segundo Assmar e colaboradores (2005), em algumas situações as pessoas não reagem às injustiças distributivas, mas podem reagir de forma intensa se os resultados injustos violarem os pressupostos da justiça interacional.

2.4 Fronteiras entre as três componentes da justiça organizacional

A delimitação conceptual entre a componente distributiva e a componente procedimental da justiça é clara e a sua pertinência demonstrada por uma vasta gama de estudos que preconiza efeitos diferentes para ambas as facetas (Rego, 2001; Souto & Rego, 2003), de fato o binómio constituído pelas vertentes distributiva e procedimental é

extensamente reconhecido pelos estudos (Konovsky, 2000 *cit in* Rego, 2001). Numa dessas distinções, segundo Lowe e Vodanovich (1995) e Conlon (1993) (*cit in* Rego, 2001; Souto & Rego, 2003) as reações das pessoas podem ser a curto prazo se tiverem por base os resultados distribuídos, especialmente se estes forem negativos ou podem ser a longo prazo se os fatores explicativos forem antes os procedimentos utilizados.

Segundo Rego (2001) e Souto e Rego (2003), a familiaridade dos indivíduos com os procedimentos pode também ser usada como critério de distinção das duas componentes da justiça. Quando as pessoas estão pouco familiarizadas com os procedimentos empregues pela organização, os indivíduos reagem em conformidade com os resultados, utilizando-os como indicadores dos procedimentos utilizados, ou seja, as reações destas são explicadas pela justiça distributiva. No caso em que existe um real e mais detalhado conhecimento dos procedimentos é provável que sejam estes os fatores predominantes na explicação das reações dos indivíduos.

Ao contrário da justiça distributiva e procedimental que vêm a sua delimitação conceptual e as suas fronteiras precisas e bem definidas, o mesmo não acontece com a vertente interacional da justiça. No seio desta vertente é possível identificar vários elementos, como a consideração pelos direitos das pessoas, sensibilidade às necessidades pessoais, respeito pela dignidade individual, relacionamento honesto e verdadeiro, explicação adequada das decisões e suas bases, auscultação da opinião das pessoas, consistência nas decisões, fornecimento de feedback adequado e atempado, avaliações baseadas em informação exata, imparcialidade e nas decisões (Rego, 2001; Souto & Rego, 2003). Da contemplação deste amplo leque de aspetos, alguns investigadores defendem que duas componentes, a sensibilidade interpessoal e as justificações, têm efeitos independentes uma da outra, pelo que se justifica a sua distinção não só ao nível conceptual mas também ao nível da operacionalização, desenhando uma fronteira que distingue justiça interpessoal e informacional (Sotomayor, 2007).

A justiça interpessoal concerne ao grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador perante os empregados envolvidos nas decisões distributivas e procedimentos por ele adotados (Ferreira et al., 2006). A evidência empírica sugere que quando esse tratamento ocorre as perceções de justiça são incrementadas e o grau de aceitação das decisões aumenta, daí emergindo várias reações positivas (Rego, 2001; Rego & Souto 2004b; Souto & Rego, 2003).

Por seu turno, a justiça informacional diz respeito ao fornecimento de informações e explicação / justificação das decisões. A sua relevância advém do fato dos colaboradores esperarem que os seus superiores lhes prestem explicações / razões adequadas, lógicas e sinceras para as suas decisões, principalmente quando os resultados não lhes são favoráveis (Cropanzano & Greenberg, 1997, Greenberg, 1993c *cit in* Rego, 2001; Rego & Souto, 2004b). A tendência geral diagnosticável nos estudos é a de que as explicações / justificações amenizam as reações negativas dos indivíduos às percepções de injustiça ou resultados desfavoráveis (Rego, 2001; Rego & Souto 2004b; Souto & Rego, 2003).

Apesar de alguns autores como Colquitt (2001 *cit in* Ribeiro & Bastos, 2010) reportarem evidências a favor do modelo tetra dimensional (composto pela justiça distributiva, procedimental, interacional e informacional), a evidência empírica em torno desta desagregação é ainda escassa. A isso acrescenta-se o fato de os dados não serem perentórios. Rego (2000b *cit in* Souto & Rego, 2003) verificou que o modelo fatorial que estabelece esta cisão não denotava índices de ajustamento significativamente mais satisfatórios do que o modelo em que as ambas as vertentes surgiam agregadas na dimensão interacional, porém, alguns dados aconselham que seja testado e comparado com aquele em que as duas dimensões se encontram agregadas. Há, no entanto, razões para presumir que a dimensionalização não é independente dos contextos em que os indivíduos atuam (Greenberg, 1993b *cit in* Rego, 2002).

Concorrendo para ampliar a controvérsia em torno da conceptualização desta dimensão, a juntar ao desmembramento da justiça interacional em duas subclasses, algumas vozes defendem a ideia de que a justiça interacional não se trata de uma nova dimensão da justiça, mas antes de um componente da justiça procedimental, colocando assim em causa a sua autonomia, apoiando o modelo composto por quatro dimensões (Filenga & Siqueira, 2006) e criando uma zona de incerteza quanto à distinção das duas vertentes. De acordo com Cropanzano e Greenberg (1997 *cit in* Assmar et al., 2005) os procedimentos formais e interações interpessoais compõem juntos os processos que levam à decisão bem como o fato de ambas as dimensões da justiça terem consequências semelhantes assumem-se como as razões da difícil distinção conceptual entre a justiça processual e interacional. Neste sentido, a não-autonomização do conceito é apoiada por diversos autores (Rego, 2001).

Por outro lado, em benefício da perspetiva que defende a autonomização desta vertente, segundo Rego (2001) há que ter em conta que as facetas procedimental e

interacional emergem como componentes distintos no campo perceptual das pessoas, exercendo efeitos distintos sobre diversas variáveis atitudinais; que as pessoas distinguem as três vertentes da justiça, podendo reagir distintamente a cada uma delas e que é essencial medir separadamente as percepções nas três vertentes caso esteja em causa a precisão na explicação das reações atitudinais e comportamentais das pessoas.

Tabela 1: Síntese concetual da justiça organizacional

Dimensão	Descrição Concetual	Definição	Foco
Distributiva	Avalia o tratamento justo através da proporção entre os seus esforços e os resultados distribuídos e pela comparação dessa relação com os seus pares	Justiça finalística	Resultados
Procedimental	Avalia o tratamento justo considerando o processo de elaboração de critérios de avaliação, de reconhecimento e de distribuição de resultados	Justiça dos meios	Processo
Interacional	Avalia o tratamento justo ponderando os contatos interpessoais dos decisores no sentido do respeito, da dignidade e da disponibilidade de informações claras, precisas, transparentes e oportunas	Justiça do diálogo	Comunicação

Fonte: Ribeiro e Bastos (2010, p. 13).

Apesar das múltiplas discussões em torno da concetualização da justiça organizacional - as quais demos conta -, segundo Konovsky (2000 *cit in* Rego, 2001) existe literatura suficiente demonstrativa de que as três dimensões representam tipos únicos de justiça. Ribeiro e Bastos (2010) afirmam que o conjunto de publicações na área ratifica, mormente, a justiça organizacional como constructo trifatorial, conforme tabela 1.

3. Empenhamento Organizacional

O início dos anos 90 marcou o ressurgimento da gestão de recursos humanos como elemento propulsor do desempenho empresarial e, como tal, a busca por parte das empresas através dos processos de recrutamento e seleção em atrair e, numa fase posterior, manter e reter indivíduos altamente empenhados (Medeiros, Albuquerque, Siqueira, & Marques, 2003). A mudança da natureza das relações de trabalho é apontada como o motivo que levou à intensificação da importância de compreender as dinâmicas do empenhamento nas organizações (Mathew & Ogbonna, 2005). Segundo Ribeiro e Bastos (2010), as empresas que, em virtude da globalização competem em ambientes cada vez mais hostis, têm vindo a aperceber-se que o empenhamento, ao contrário da tecnologia, gestão, processos e produtos, é o atributo único e exclusivo de uma equipa de uma dada organização que não pode ser clonado pela concorrência e que propicia constância e vigor ao seu ânimo competitivo. É, inequivocamente, uma das qualidades mais importantes que caracterizam uma equipa de trabalho bem-sucedida.

É neste contexto, e assente na premissa de que um colaborador empenhado é necessariamente um colaborador mais produtivo que a pesquisa sobre o empenhamento organizacional⁵ tem evoluído.

Com efeito, será difícil encontrar na literatura sobre organizações um tópico que tenha atraído mais interesse do que o empenhamento (Swales, 2000 *cit in* Rego, 2002, 2003c), de acordo com Allen e Meyer (2000 *cit in* Rego et al., 2004) apenas a satisfação no trabalho recebeu maior atenção por parte dos investigadores. Tal deve-se às potencialidades explicativas do conceito, as evidências apontam para que o empenhamento organizacional tenha implicações relevantes na assiduidade, intenção de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes face à mudança, desempenho individual, comportamentos de negligência e desempenho organizacional (Allen & Meyer, 1996, 2000, Meyer, 1997, Meyer & Herscovitch, 2001, Rego & Souto, 2002 *cit in* Rego & Souto, 2004a).

Tendo em conta que, de acordo com Rego (2003b), numerosas investigações sugerem que as pessoas empenhadas são mais assíduas e pontuais, denotam menos intenções de abandonar a organização e abandonam-na efetivamente menos, denotam

⁵ “*Commitment*” na literatura anglo-saxónica. Existem vários vocábulos passíveis de utilização que fazem jus à expressão anglo-saxónica, tais como compromisso, implicação ou comprometimento, este último largamente empregue na literatura brasileira, no entanto julgamos que o termo *empenhamento* se apresenta como a melhor tradução do original.

atitudes mais favoráveis relativamente à mudança, são melhores cidadãos organizacionais, ajudam mais os colegas e os superiores, executam menos ações negligentes e retaliatórias, apresentam melhores níveis de desempenho individual e contribuem mais vincadamente para o desempenho organizacional, bem como o fato de que as pessoas empenhadas representam modelos de atuação que os restantes membros podem imitar (Rego, 2002), são vários os investigadores que têm procurado compreender quais os fatores que podem contribuir para acentuar a ligação dos colaboradores à organização, isto é, os seus potenciais antecedentes (*e.g.* Angle & Perry, 1983; Cohen, 1992; Filenga & Siqueira, 2006; Rego, 2002, 2003a; Rego & Souto, 2004b). Nas palavras de Meyer e Herscovitch (2001), “o empenhamento influencia o comportamento independentemente de outros motivos e atitudes e, de fato, pode levar à persistência no curso de uma ação, mesmo que conflituante com motivos ou atitudes, pode por exemplo, levar a que os indivíduos se comportem de forma, de uma perspectiva de um observador neutro, contrário ao seu próprio interesse” (*cit in* Rego et al., 2004, p. 202).

Não há, porventura, “lugar comum” mais enfatizado do que a invocação do nexo causal entre o empenhamento dos indivíduos e a competitividade das organizações. Em contextos de atuação turbulentos as organizações necessitam de pessoas empenhadas, isto é, dispostas a “ir mais além” do que aquilo que está formalmente prescrito, a fazer sacrifícios, a suportar condições de trabalho altamente exigentes, a vestir a camisola, ou seja, a atuarem como patriotas das suas organizações (Rego, 2002, 2003c). O desenvolvimento de colaboradores empenhados é visto, desta forma, como o Santo Graal das atividades empresariais, o contrário, ou seja, colaboradores não empenhados com a organização, seria algo quase herético (Ashman & Winstanley, 2006).

3.1 Empenhamento Organizacional - Definição

Tal como aconteceu aquando a tentativa de definir o conceito “cultura organizacional”, também a definição do conceito de “empenhamento organizacional” não é simples ou linear. Já em 1986, O’Reiley e Chatman referem a existência de mais de 25 definições (*cit in* Ferreira, 2005).

De acordo com Wasti (2005), as primeiras investigações sobre o empenhamento organizacional remontam aos anos 60 do século passado. Ao contrário do que acontece atualmente, as primeiras conceptualizações do empenhamento organizacional eram

unidimensionais, considerando-o uma linha consistente de atividade devido ao reconhecimento dos custos associados com o abandono (Becker, 1960 *cit in* Wasti, 2005) ou um vínculo emocional com a organização (Mowday, Steers, & Porter, 1979 *cit in* Wasti, 2005).

Com o passar dos anos, o aumento do interesse pelo conceito levou à falta de consenso quanto à sua definição, bem como ao reconhecimento da sua natureza multidimensional. Hall, Schneider, e Nygren (1970 *cit in* Baek-Kyoo, 2010) definem-no como um processo através do qual os objetivos individuais e os da organização se tornam, gradualmente, integrados ou congruentes. Já Bandeira, Marques e Veiga (2000) entendem o empenhamento organizacional como a atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa, podendo ser um fenómeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização através das suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo.

Por seu turno, Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974 *cit in* Allen & Meyer, 1991), numa das definições mais reconhecidas e utilizadas, perspetivam o empenhamento organizacional como a força relativa da identificação individual e envolvimento com uma organização em particular, compreendendo três fatores principais: a crença e aceitação, por parte do indivíduo, dos valores e dos objetivos da organização; a vontade de desenvolver esforços em prol dessa organização; e uma forte intenção, ou desejo, de aí permanecer como membro. Para os autores, um indivíduo empenhado tenderá a exibir estes três fatores. Tendo em conta que esta perspetiva supera largamente o campo da mera lealdade passiva a uma organização, o significado do empenhamento não se deduz apenas a partir das crenças e opiniões do indivíduo, mas principalmente a partir das suas ações (*cit in* Ferreira, 2005).

Ashman e Winstanley (2006), descrevem o empenhamento organizacional como um intenso sentimento de pertença a uma entidade, uma ligação emocional que assenta especialmente numa promessa feita com base nos padrões morais pessoais. Para os autores, ao contrário do humor e das emoções, o empenhamento não muda drasticamente, é isso sim, um processo contínuo. Não é possível que um indivíduo esteja empenhado em algumas ocasiões e noutras não. Para Rashid e colaboradores (2003 *cit in* Ípek, 2010), um empregado empenhado é aquele que continua a trabalhar na organização quer nas alturas positivas quer nas negativas.

Contudo, a definição que parece reunir mais consensos é a proposta por Meyer e Allen, 1991 (*cit in* Baek-Kyoo, 2010; Rego, 2003c, 2003b 2010; Wasti, 2005) que considera o empenhamento organizacional um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização.

Pese embora coexistam várias perspetivas e definições de empenhamento organizacional na literatura, aparentemente diferentes, um traço comum emerge em todas elas, todas partem da premissa que o vínculo entre o individuo e a organização existe e é inevitável, diferindo apenas na intensidade deste vínculo e na forma como este se manifesta no ambiente organizacional. No entanto, Rego (2003c, 2003b) vem colocar em causa esta verdade (supostamente) universal através das suas investigações onde procura testar a hipótese da existência de um “grau zero” de empenhamento. Este ocorreria em indivíduos psicologicamente ausentes, isto é, que estão arrependidos de terem ido trabalhar para a organização e que aceitariam qualquer outro trabalho para deixar de nela trabalhar. O autor conclui que esta é uma dimensão pertinente para o constructo em causa.

3.2 Abordagens ao constructo

Congregando as várias abordagens ao conceito de empenhamento organizacional sobressaem duas mais abrangentes, a comportamental e a atitudinal.

A abordagem comportamental, a primeira a ser desenvolvida uma vez que o empenhamento inicialmente foi estudado como um comportamento (Mowday, Steers, & Porter, 1979 *cit in* Ferreira, 2005), considera os indivíduos empenhados numa dada ação e não numa entidade. De acordo com os mesmos autores atrás citados, esta abordagem está presente quando o interesse do estudo é canalizado na identificação dos comportamentos que ultrapassam as expectativas formais e / ou normativas e focalizam a atenção em manifestações abertas de empenhamento.

Por sua vez, na abordagem atitudinal é privilegiada a identificação do individuo com a organização e com os seus objetivos, assim como o desejo do individuo se manter como membro da organização. A melhor ilustração do constructo sob esta perspetiva é a de Buchanan (1974 *cit in* Ferreira, 2005), o autor percebe o empenhamento organizacional como uma ligação afetiva por parte de um individuo para com os objetivos e valores de uma organização, bem como o contributo na prossecução desses objetivos e valores, não se limitando, assim, ao valor puramente instrumental.

Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997), os estudos que optam pela abordagem atitudinal são predominantes na literatura, o que se reflete na escassez de estudos que buscam avaliar o empenhamento mediante comportamentos expressos pelos trabalhadores. Os autores advogam que a avaliação do empenhamento não se pode cingir unicamente às verbalizações dos indivíduos e às suas auto-atribuições, deve antes focalizar-se em manifestações observáveis como é a assiduidade, a pontualidade ou o tempo de serviço e a qualidade adicional no desempenho das tarefas, não descurando uma avaliação externa.

3.3 Modelo multidimensional de Meyer e Allen

O modelo proposto por Meyer e Allen (1990), apesar de ser uma entre várias perspectivas que concebe o constructo de empenhamento organizacional como multidimensional⁶, é o modelo que nas últimas duas décadas tem vindo a ganhar aceitação e uma popularidade substancial (Ferreira, 2005; Wasti, 2005), sendo que é também o mais generalizado (Rego & Souto, 2004a), alcançando inclusive o status de modelo tridimensional de empenhamento mais aplicado no ambiente académico (Ribeiro & Bastos, 2010). A par do modelo de O'Reilly e colegas, inspirado no de Kelman's (1958) que concebe o constructo constituído pelas dimensões compliance identification e internalization, este é considerado o modelo principal (Rego et al., 2004).

Os autores preconizam um modelo de três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Cada uma destas relaciona-se com a retenção do colaborador, pois colaboradores fortemente empenhados são aqueles que estão menos predispostos a abandonar a organização (Allen & Meyer, 1991). Por sua vez, estas dimensões foram também focadas isoladamente, predominando no estudo do empenhamento organizacional (Medeiros et al., 2003).

É importante frisar que estas dimensões correspondem a componentes e não a tipos de empenhamento, quer isto dizer que um indivíduo pode sentir-se afetiva, normativa e instrumentalmente empenhado com a organização, ainda que com graus diferentes. Não obstante, a natureza dos três componentes é diferente entre si, apresentando uma dinâmica própria. Estes desenvolvem-se independentemente como uma função de diferentes antecedentes e com diferentes implicações para o comportamento organizacional (Allen &

⁶ Ainda que primeiramente o empenhamento organizacional tenha sido considerado um constructo unidimensional, atualmente a tese que defende a sua multidimensionalidade é consensualmente aceite (Rego, 2002).

Meyer, 1991; Ferreira, 2005; Meyer et al., 2002), gerando distintas reações atitudinais e comportamentais (Rego, Cunha, & Souto, 2005).

O modelo, cujos componentes iremos apresentar de seguida, recebeu considerável suporte empírico (Allen & Meyer, 1996, Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002 *cit in* Wasti, 2005). Segundo Allen e Meyer (1991), as três dimensões correspondem a conceptualizações do empenhamento atitudinal.

3.3.1 Componente afetiva

O enfoque afetivo foi a linha de pesquisa que dominou a literatura acerca do empenhamento organizacional por mais tempo (Medeiros et al., 2003), atualmente há uma tendência em se reconhecer este como o único componente constituinte da abordagem atitudinal ao constructo (Menezes & Bastos, 2011). As bases deste componente encontram-se nas teorias de Etzioni (1975), tendo sido desenvolvida a partir dos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1979 *cit in* Ribeiro & Bastos, 2010).

O empenhamento afetivo assenta num vínculo emocional à organização, envolve um sentimento de orgulho e desejo de afiliação (O'Reilly & Chatman, 1986 *cit in* Bastos et al., 1997), ou o prazer de ser membro da organização (Allen & Meyer, 1990 *cit in* Bastos et al., 1997); desta forma, o indivíduo assume uma postura ativa. Para Ashman e Winstanley (2006), o empenhamento autêntico não é o resultado da pressão social ou do desejo em manter um comportamento constante e consistente, não é algo que se persiga, não se compadece com cálculos para decidir se é mais proveitoso ficar ou partir, pelo contrário, este apenas pode derivar de uma escolha livre sob a forma de um apego afetivo. Parafraseando Filenga e Siqueira (2006), o empenhamento afetivo é, entre as bases do empenhamento, o único composto por afetos e não por fatores cognitivos, como aqueles encontrados na componente normativa e instrumental. Desenvolve-se quando o colaborador se envolve e / ou reconhece o valor e / ou deriva a sua identidade da associação com a organização. Estes efeitos podem ser alcançados quando, por exemplo, o colaborador a) sente que a organização o trata de modo justo, respeitador e apoiante, b) tem confiança na organização e nos seus líderes, c) obtém satisfação no trabalho, d) considera que os valores da organização têm uma orientação humanizada, e) sente que existe congruência entre os seus objetivos e os da organização e f) a organização é uma boa

cidadã e assume comportamentos socialmente responsáveis (Rego et al., 2004; Rego et al., 2005).

Segundo Ko, Price e Mueller (1997 *cit in* Ferreira, 2005) os processos que conduzem ao desenvolvimento do empenhamento afetivo são identificados como princípios de troca. A organização recompensa ou pune (de forma mais ou menos óbvia) os seus colaboradores em virtude das suas contribuições e daquilo que fazem ou não para se empenhar, tal sugere que o empenhamento afetivo é em grande parte resultado das recompensas ou das punições.

Várias investigações sugerem que os indivíduos afetivamente empenhados com a organização denotam menos vontade / intenção de abandonarem a organização, maior pontualidade, menores índices de absentismo, maior grau de aceitação das mudanças organizacionais, e mais elevados índices de comportamentos de cidadania organizacional (Becker, 1992, Caetano & Vala, 1999, Cordery et al., 1993, Iverson, 1996, Iverson & Buttigieg, 1999, McKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998, Meyer, 1997, Meyer & Allen, 1991; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993, O'Reilly & Chatman, 1986, Schaubroeck, May, & Brown, 1994; Yousef, 2000a, 2000b *cit in* Rego, 2002). Daí que seja esta a vertente do empenhamento que está mais intimamente relacionada com o desempenho. A vontade dos indivíduos em contribuir para os objetivos organizacionais parece assim ser influenciada pela natureza do laço psicológico que os liga à organização, pois é mais provável que exerçam elevados esforços de desempenho quando desejam pertencer à organização (empenhamento afetivo), do que quando se sentem obrigados ou necessidade de nela se inserirem (Rego, 2002).

3.3.2 Componente normativa

A componente normativa apoia-se fundamentalmente nas pesquisas desenvolvidas por Weiner (1982) e Weiner e Vardi (1990 *cit in* Bandeira et al., 2000). O empenhamento normativo refere-se ao sentimento de obrigação, ou dever moral, por parte do colaborador em permanecer na organização (Wasti, 2005), refletindo-se num sentimento de dívida para com ela. “Eles [os colaboradores] acreditam que é a coisa mais correta e moral a fazer” (Wiener, 1982 *cit in* Allen & Meyer, 1991, p. 3).

De acordo com Meyer e Allen (1997 *cit in* Ferreira, 2005) o empenhamento normativo desenvolve-se com base num processo de internalização dos valores e das

expectativas sociais e organizacionais face à lealdade do indivíduo para com a organização, assente no processo de socialização. Também as recompensas recebidas pelo indivíduo têm um papel preponderante no desenvolvimento desta componente uma vez que induzem a um sentido de obrigação moral recíproca, sobretudo se estas forem “*além do esperado*” (Ko, Price, & Mueller, 1997 *cit in* Ferreira, 2005) ou se tratar de um investimento acrescido no colaborador, percecionado por este como difícil de retribuir. Para Rego e colaboradores (2005) é possível, por exemplo, que o colaborador desenvolva o dever de lealdade à organização quando a) se sente satisfeito no trabalho, justificado e apoiado, b) perceciona que a organização fomenta valores que ele próprio perfilha, c) verifica que os seus líderes são de confiança e d) perceciona que a organização adota políticas de recursos humanos que o valorizam como pessoa e não como mero instrumento ou recurso. Em suma, o desenvolvimento do empenhamento normativo depende do contrato psicológico que se estabelece entre o colaborador e a organização (Meyer & Allen, 1997 *cit in* Ferreira, 2005).

Ainda que não de forma tao intensa, a par do empenhamento afetivo, o empenhamento normativo induz menores intenções de abandonar a organização, menos abandonos efetivos e mais baixos índices de absentismo (Rego, 2002). Os indivíduos normativamente empenhados tendem a contribuir positivamente para a organização, todavia, os sentimentos de obrigação característicos desta componente não suscitam o mesmo entusiasmo e envolvimento que resultam do laço afetivo (Rego & Souto, 2004a).

3.3.3 Componente instrumental

A componente instrumental do empenhamento baseia-se nos trabalhos de Becker (1960); é também conhecida por calculativa, de continuação ou *side bet* (trocias laterais) (*cit in* Medeiros et al., 2003). Em comparação com o empenhamento afetivo, esta componente tem recebido menos atenção de pesquisa, em parte devido ao fato das medidas adequadas à sua avaliação serem uma aquisição recente na literatura do empenhamento (Cohen & Lowenberg, 1990, Meyer & Allen, 1984 *cit in* Ferreira, 2005).

Desenvolve-se quando o indivíduo reconhece perdas em consequência de um eventual abandono da organização ou sente que não tem alternativas fora dela (Rego & Souto, 2004a), ou seja, a decisão em permanecer na organização deve-se mormente à tomada de consciência dos custos associados com o abandono da organização (Wasti,

2005). O indivíduo sente-se preso à organização devido aos altos custos associados em abandoná-la (Bastos et al., 1997).

Os colaboradores instrumentalmente empenhados não terão a tendência de contribuir para a organização mais que o estritamente necessário para manter o seu posto de trabalho (Rego et al., 2004). Acresce que, se for este o laço preponderante, é possível que os indivíduos adotem mesmo atitudes e ações negativas para a organização, como é o absentismo ou comportamentos retaliatórios (Rego et al., 2005).

3.3.4 Síntese crítica ao modelo multidimensional de Meyer e Allen

Da análise do modelo apresentado é plausível afirmar que as empresas têm todo o interesse em promover o laço afetivo e normativo dos seus colaboradores e, por conseguinte reduzir tanto quanto possível a intensidade do laço instrumental. Porém, o laço afetivo evidencia-se por ser o mais forte, por se relacionar de forma mais intensa com resultados desejáveis e, de forma subsequente, por ser provável que os indivíduos afetivamente empenhados estejam motivados a contribuir mais vigorosamente para a organização.

Tabela 2: Síntese do modelo multidimensional de Meyer e Allen

Componentes	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	...sente que quer permanecer...	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização	...sente que deve permanecer...	Obrigaçã
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma.	...sente que tem necessidade de permanecer...	Necessidade

Fonte: Rego (2003c, p.27).

Allen e Meyer (1991) condensam de forma particularmente arguta as ideias-chave a reter em relação aos três componentes do empenhamento, “empregados com um forte empenhamento afetivo permanecem na organização porque assim o querem; aqueles cuja ligação está baseada no empenhamento instrumental permanecem porque precisam e aqueles com alto grau de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização” (p. 3).

Ainda que a premissa da multidimensionalidade do empenhamento organizacional seja consensual entre a comunidade científica, algumas discussões permeiam o seu estudo, não se registrando convergência acerca das dimensões constituintes do constructo. Morrow (1983, 1993 *cit in* Cohen, 1999) afirma que o maior problema em trabalhar na pesquisa sobre o empenhamento é a redundância e sobreposição conceptual.

A possibilidade do empenhamento instrumental apresentar duas vertentes distintas é a discussão mais controversa e que tem conduzido a novas reflexões acerca da operacionalização do constructo. Acalentando este debate, vários investigadores (*e.g.* Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994, Iverson & Buttigieg, 1999, Stinglhamber, Bentein, & Vandenberghe, 2002 *cit in* Rego et al., 2004) apontam para que a manutenção da ligação entre o individuo e a organização se possa dever por um lado ao sentimento de falta de alternativas ou oportunidades de trabalho e por outro à percepção de que os custos pessoais inerentes à saída são elevados⁷. Em virtude da dimensão instrumental não apresentar uma estrutura homogénea, Bastos e Menezes (2011) colocam mesmo em causa a aceitação desta como uma dimensão constitutiva do empenhamento. Porém, a opção pelo modelo trifatorial impõe-se ao tetra-modelo pois reúne-se um maior consenso (teórico e empírico) em torno da necessidade de distinguir as componentes afetiva, normativa e instrumental, uma vez que os modelos tri-fatoriais ajustam-se satisfatoriamente aos dados (Allen & Meyer, 1990, 1996, Hackett, Bcyo, & Hausdorf, 1994; Meyer et al., 1993 *cit in* Rego, 2003c). Allen e Meyer (s/d) corroboram esta opção ao afirmar que a escolha do tetra-modelo pode não se traduzir na melhor abordagem (*cit in* Rego et al., 2004).

Uma outra discussão que trespassa este tema, e que tem revelado maior consenso nos resultados de investigações empíricas é a possível sobreposição conceitual entre as bases afetiva e normativa do conceito, aludida por inúmeros autores (Bastos, 1994, Cohen, 2003, Hartman & Bambacas, 2000, Ko, Price, & Mueller, 1997, Lee & Culgen, 2005,

⁷ No entanto, outros estudos defendem a unidimensionalidade do empenhamento normativo (*e.g.* Dunham, Grube, & Castaneda, 1994, Ko, Price, & Mueller, 1997 *cit in* Rego et al., 2004).

Mathieu & Zajac, 1990, McGee & Ford, 1987, Menezes, 2006, Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002, Shore, Tetrick, Shore, & Barksdale, 2000, Solinger et al., 2008 *cit in* Bastos & Menezes, 2011). Segundo Bastos e Menezes (2011) a explicação mais coerente para esta sobreposição encontra-se no fato do sentimento de dever e obrigação, caracterizador do empenhamento normativo ser, por norma, o resultado de um processo prévio de identificação com a organização, ou seja, do vínculo afetivo que o colaborador mantém com a organização. Tal contribui para que a natureza destas duas dimensões sejam vistas como redundantes.

3.4 Antecedentes do empenhamento organizacional: o caso da Justiça Organizacional

Tal como já anteriormente mencionado, os efeitos / consequências das três vertentes da justiça apresentadas são distintas, segundo a tese dos efeitos diferenciais, desenvolvida por Greenberg, 1990 e Sweeney e McFarlin (1997 *cit in* Ferreira et al., 2006), por se constituírem como fatores independentes, a justiça dos resultados e a justiça dos procedimentos provocam diferentes tipos de reações. Nesta perspectiva, a justiça procedimental está associada às avaliações do sistema organizacional, refletidas em variáveis como a lealdade à organização, o empenhamento organizacional e a confiança na gestão, enquanto a justiça distributiva se associa preferencialmente com a satisfação com os resultados específicos em questão ou os resultados de determinada decisão (Cantisano, 2012; Ferreira et al., 2006; Rego, 2002, 2003a; Rego & Souto 2004b; Souto & Rego, 2003). De acordo com Hartman, Yrle e Galle (1998 *cit in* Rego, 2002) é escassa a evidência empírica que não corrobora estas conclusões.

À guisa da tese apresentada, Kim e Mauborgne (1997, 1998 *cit in* Rego, 2002, 2003b; Rego & Souto, 2004b; Souto & Rego, 2003) propõem um modelo que procura demonstrar que as diferentes facetas da justiça convergem em distintos níveis de desempenho. Os autores sugerem que as pessoas quando se sentem distributivamente justificadas experimentam sentimentos de satisfação, o que as induz a executar aquilo que delas é esperado, ou seja, os seus desempenhos são normais; já quando denotam percepções de justiça procedimental estas disponibilizam-se a ir mais além do que é esperado, adotando comportamentos extra papel e, desta forma, elevando o desempenho individual e a eficácia organizacional a níveis superiores pois experimentam laços de empenhamento afetivo e confiança.

Os estudos sobre justiça organizacional consideram, frequentemente, os efeitos das percepções de justiça sobre o empenhamento organizacional (Masterson et al., 2000, Sweeney & McFarlin, 1997 *cit in* Sotomayor, 2007). Com efeito, as percepções de justiça têm-se revelado bastante pertinentes no domínio do empenhamento organizacional (Ferreira, 2005). A pesquisa em justiça vem revelando, de forma sistemática, que o empenhamento organizacional é afetado pelos julgamentos de justiça dos empregados (Assmar et al., 2005). Sweeney e McFarlin (1997 *cit in* Ferreira, 2005) concluem pela associação entre maior justiça e mais elevados níveis de empenhamento. De acordo com Rego (2002), as percepções positivas de justiça promovem o empenhamento afetivo (e, em menor grau, o normativo) mas não o instrumental. Rego e Souto (2002b *cit in* Rego, 2003a) verificaram que, globalmente, as facetas da justiça com maior poder explicativo sobre o empenhamento afetivo são a procedimental e a interacional. Por sua vez, McFarlin e Sweeney (1992 *cit in* Hopkins & Weathington, 2006) reiterando as conclusões de Rego e Souto acrescentam que, apesar da similaridade, geralmente a relação entre o empenhamento afetivo e a justiça procedimental é mais forte do que com a justiça interacional. As mesmas conclusões são apontadas por Folger e Konovsky, 1989, Kim e Mauborgne, 1996, Sweeney e McFarlin, 1997 (*cit in* Assmar et al., 2005), bem como por Masterson (2001) e Masterson, Lewis, Goldman e Taylor (2000 *cit in* Ferreira et al., 2006), razão pela qual se pode considerar a justiça procedimental como um bom preditor do empenhamento afetivo. De acordo com Ferreira e colaboradores (2006), a justiça distributiva associa-se essencialmente às reações afetivas dirigidas a resultados particulares, a justiça procedimental vincula-se predominantemente às reações afetivas voltadas para a organização como um todo e a justiça interacional desperta reações afetivas dirigidas principalmente aos representantes da gerência da organização.

Desta feita, cabe perguntar qual a razão das pessoas se empenharem afetivamente com a organização quando têm uma percepção positiva da justiça procedimental e não quando o que está em causa é a justiça distributiva (os resultados)? Ou, como Martin e Harder (1994 *cit in* Rego, 2002) apelidam de rosas e de pão, respetivamente. Segundo, Rego (2002) três razões podem ser arroladas para explicar tal. Em primeiro lugar, segundo a tese instrumental, os procedimentos e interações justas induzem as pessoas a supor que há maior probabilidade de, no futuro, obterem resultados mais favoráveis ou justos (Cropanzano & Greenberg, 1997; Lind & Tyler, 1988), ou seja, as pessoas não valorizam o processo justo por si mesmo mas antes por ser um meio para atingir melhores e mais justos

resultados futuramente. A segunda tentativa de explicação baseia-se na tese do reconhecimento emocional e intelectual, as pessoas respondem positivamente quando se sentem reconhecidas emocional e intelectualmente (Kim & Mauborgne, 1998). Por fim, a tese do valor grupal presume que não é imperativo que as pessoas recebam resultados positivos / justos para que reajam positivamente, basta que se sintam dignamente tratadas e valorizadas pelo grupo em que se inserem (Tyler, 1994; Tyler & Degoey, 1995; Tyler, Degoey & Smith, 1996), algo que, indubitavelmente, a justiça dos procedimentos promove.

Em relação à justiça distributiva, segundo Rego (2002), embora possa não explicar independentemente o empenhamento afetivo, pode suceder que reforce ou atenua os efeitos da (in)justiça procedimental. Com efeito, segundo o mesmo autor, o empenhamento sofre especial erosão quando se conciliam fracas percepções em duas das facetas da justiça organizacional, no entanto, quando as pessoas denotam percepções positivas numa das facetas, estas atenuam as suas reações negativas à injustiça sentida. Tal alerta-nos para a necessidade de não tratar as três facetas separadamente, mas sim em interação, pois “as reações dos membros organizacionais são complexas, não se compadecendo com teses simplistas que as tomam como singelas respostas lineares a causas de presumível fácil escrutínio” (p. 228).

4. Súmula Conclusiva

Com o intuito de alcançarmos uma visão geral e o mais abrangente possível dos conceitos, ao longo das últimas páginas discorreremos sobre os pontos centrais em que a investigação científica sobre cultura, justiça e empenhamento organizacional assenta, não deixando de abordar aqueles pontos de vista que durante mais ou menos tempo foram tidos como verdadeiros e que, em virtude de novas pesquisas empíricas foram substituídos ou votados ao esquecimento. Todavia, tendo em conta que todos os conceitos têm subjacentes décadas de abundante investigação esta tarefa poderá não ter sido plenamente conseguida. Em seguida faremos uma breve resenha dos principais pontos a reter acerca de cada um dos conceitos.

A cultura organizacional, aspeto de diferencia as empresas bem e das menos bem sucedidas é definida por Schein (1992) como “um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização” (*cit in Santos & Gonçalves, 2010*). Diferencia-se do clima organizacional, no sentido em que este é um conceito de raiz mais individual, tem um cariz descritivo (o quê) ao passo que a cultura organizacional é um conceito de raiz mais grupal e explica o porquê dos acontecimentos (Cantisano, 2012; Neves, 2000), porém, em consonância com a tendência recente da literatura concebemos os dois conceitos como amalgamados.

Procurando acentuar a distintividade de ambos os conceitos e a singularidade de cada um, Neves (2000) apresenta um modelo amalgamado de clima / cultura através de camadas sobrepostas, relacionadas e interligadas entre si, em que as dimensões mais superficiais se encontram ao nível consciente, primam pela objetividade e fácil acessibilidade (sendo que as duas primeiras correspondem ao conceito de clima) e as dimensões mais profundas revestem-se de subjetividade, são de difícil acesso e encontram-se ao nível inconsciente. São elas (das mais externas para as mais internas): atributos organizacionais; atributos individuais; artefactos; padrões / normas; valores e pressupostos.

O modelo dos valores contrastantes, desenvolvido por Quinn com origem no modelo de eficácia de Quinn e Rohrbaugh (1981; 1983 *cit in Neves, 2000*) é, na nossa opinião a melhor tipologia da cultura organizacional uma vez que, além da riqueza teórica que lhe está subjacente permite integrar o dinamismo intrínseco aos fenómenos da cultura,

captar a sua essência paradoxal, contrastante, repleta de tensões e conflitos. Do encontro entre as dimensões contrastantes flexibilidade / controle; orientação interna / externa e meios / fins emergem quatro modelos de cultura organizacional: apoio, inovação, regras e objetivos.

Uma ideia a ter sempre presente aquando a tentativa de estudar a cultura organizacional é a de que este é um conceito complexo, multidimensional, fácil de observar mas difícil de interpretar.

No que diz respeito à justiça, este é um conceito de suma importância na vida em sociedade. No contexto organizacional a ausência de justiça - ou a percepção neste sentido - desemboca em reações por parte dos colaboradores deveras indesejáveis e prejudiciais à empresa, pelo contrário, a percepção de justiça no local de trabalho conduz a reações extremamente positivas. Beugré (1998 *cit in* Assmar et al., 2005) define-a como “a justiça percebida nas trocas que ocorrem dentro da organização, sejam elas económicas ou sociais, e que envolvem o indivíduo em suas relações com seus superiores, subordinados, pares e a organização como um todo” (p. 444).

A tese mais consensual encara a justiça organizacional como um conceito tridimensional, a justiça distributiva, a procedimental e a interacional. Segundo Ribeiro e Bastos (2010), o colaborador, na perspetiva da justiça distributiva avalia o tratamento justo através da proporção entre os seus esforços e os resultados distribuídos e pela comparação dessa relação com os seus pares; segundo a justiça procedimental a justiça do tratamento é avaliado considerando o processo de elaboração de critérios de avaliação, de reconhecimento e de distribuição de resultados e na perspetiva da justiça interacional o tratamento é considerado justo ao ponderar os contatos interpessoais dos decisores no sentido do respeito, da dignidade e da disponibilidade de informações claras, precisas, transparentes e oportunas.

As implicações que o empenhamento organizacional tem no contexto laboral é um dos motivos que explica o seu profuso estudo, nomeadamente a pesquisa dos seus antecedentes. Com efeito, as evidências apontam para que o empenhamento organizacional tenha implicações relevantes na assiduidade, intenção de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes face à mudança, desempenho individual, comportamentos de negligência e desempenho organizacional (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Rego & Souto, 2002 *cit in* Rego & Souto, 2004a). Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974 *cit in* Allen & Meyer, 1991),

perspetivam-no como a força relativa da identificação individual e envolvimento com uma organização em particular, compreendendo três fatores principais: a crença e aceitação, por parte do indivíduo, dos valores e dos objetivos da organização; a vontade de desenvolver esforços em prol dessa organização; e uma forte intenção, ou desejo, de aí permanecer como membro.

O modelo multidimensional proposto por Meyer e Allen (1990), é o modelo que nas últimas duas décadas tem vindo a ganhar aceitação e uma popularidade substancial (Ferreira, 2005; Wasti, 2005). Os autores preconizam o empenhamento organizacional a partir de um modelo de três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Segundo Rego (2003), a componente afetiva caracteriza-se como o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização, por outro lado, se a permanência do colaborador na organização se deve a um sentido de obrigação (ou dever moral) então estamos perante a componente instrumental, por fim, a componente normativa exprime o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma.

5. Metodologia

No decorrer do presente capítulo pretendemos clarificar os aspetos metodológicos envolvidos à investigação. Nele, será abordada a estratégia metodológica adotada, relembrados os objetivos, apresentado o modelo teórico, formuladas as hipóteses de investigação, tentando sempre que haja um suporte pelos pressupostos teóricos desenvolvidos. Será também feita uma breve descrição da amostra e expostos os instrumentos utilizados na recolha de dados bem como os procedimentos seguidos.

5.1 Estratégia metodológica

A opção por uma metodologia deve, antes de mais, adequar-se o mais possível à situação em causa e aos objetivos que se pretendem atingir, é este ajustamento que lhe confere pertinência.

Com base no tema da presente investigação, nos objetivos traçados, na natureza e características do objeto de estudo elegemos a metodologia de base quantitativa concretizada sob a forma de inquérito por questionário para proceder à recolha de informação. Pese embora as mais-valias que a escolha por uma metodologia de base qualitativa poderia acrescentar, nomeadamente no estudo da cultura organizacional que, tal como vimos anteriormente, o seu significado é difícil de aceder e apreender nas suas

camadas mais profundas, o fator tempo condicionou-nos bastante, levando-nos a optar por uma metodologia de base quantitativa. O (pouco) tempo disponível inerente à investigação, aliado à complexidade dos contextos de trabalho que não nos permite “dispor” dos colaboradores para, por exemplo, realizar entrevistas, os custos comportáveis que esta opção implica, a possibilidade de obtermos uma amostra mais ampla que concorre para a validade externa da investigação, o anonimato que garante uma maior sinceridade nas respostas diminuindo a desejabilidade social e a possibilidade de estabelecer relações entre as variáveis do estudo foram fatores que pesaram na nossa opção.

5.2 Objetivos e Hipóteses de Investigação

Recordemos que os objetivos da presente investigação são: a) analisar o impacto das orientações de cultura organizacional sobre o empenhamento organizacional, b) estudar a influência das perceções de justiça organizacional sobre o empenhamento organizacional e c) analisar se a influência da cultura sobre o empenhamento organizacional aumenta na presença da justiça organizacional.

Se até aqui nos preocupámos essencialmente com os pressupostos teóricos que nos conduziram pelos meandros da investigação científica, elucidando-nos sobre os pontos-chave a reter sobre cultura, justiça e empenhamento organizacional, torna-se agora necessário delinear o caminho que nos permita avançar para a análise de uma realidade, conferindo um sentido de aplicabilidade ao enquadramento teórico desenvolvido. Foi a partir deste corpo de literatura que estruturámos o modelo de análise deste estudo e que passamos a apresentar.

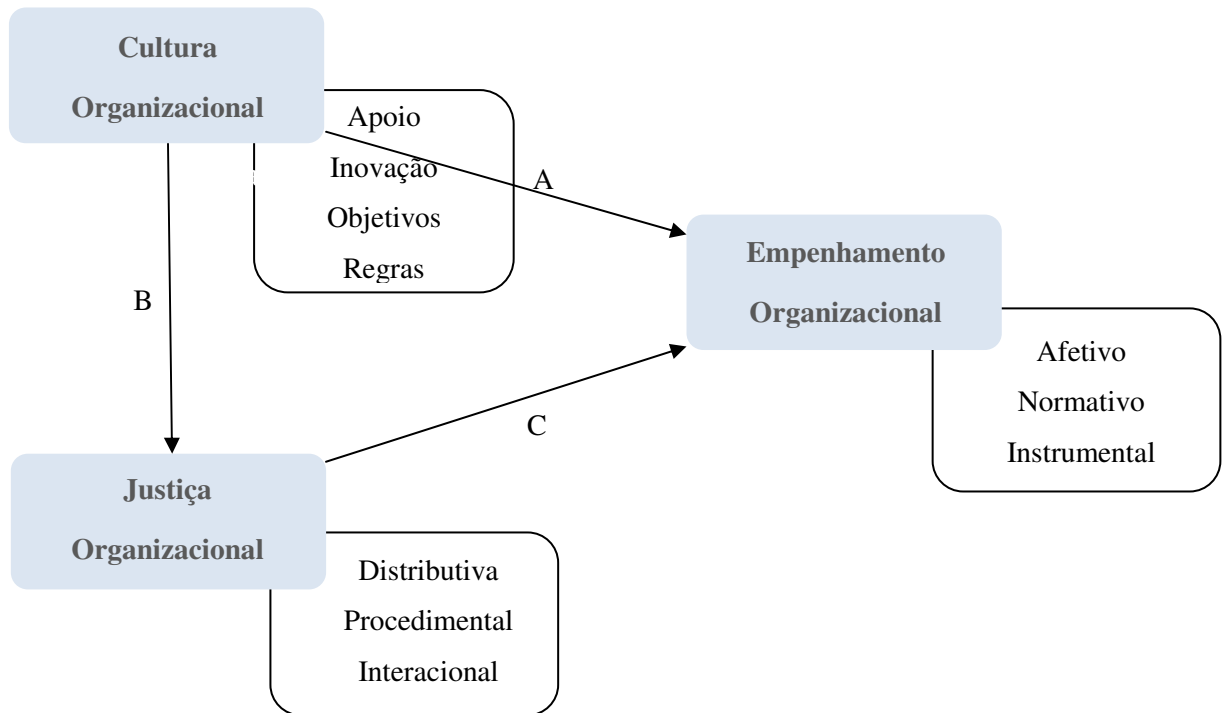


Figura 3: Modelo teórico de investigação

É de salientar que o modelo teórico proposto vai ao encontro dos reptos lançados por diversos investigadores que, como anteriormente referido, apontam a relação entre a cultura organizacional e o empenhamento (A), como uma relação que urge ser estudada com mais afinco.

Por forma a darmos continuidade à presente investigação, urge analisar as relações já estudadas e empiricamente comprovadas entre os conceitos anteriormente abordados; relações estas espelhadas no modelo acima e que serão traduzidas sob a forma de hipóteses de investigação, que procuraremos testar.

Observemos agora cada uma das hipóteses de investigação equacionadas.

Hipótese A1: A cultura de apoio influencia positivamente a componente afetiva do empenhamento organizacional entre os colaboradores.

Hipótese A2: A cultura de regras influencia negativamente a componente afetiva do empenhamento organizacional entre os colaboradores.

Hipótese A3: A cultura de apoio influencia negativamente a componente instrumental do empenhamento organizacional entre os colaboradores

No que concerne à cultura organizacional, são escassos os estudos que procuram perceber a sua influência sobre o empenhamento organizacional, e desses, encontramos dois estudos que relacionam diretamente os dois conceitos⁸, Mathew e Ogbonna (2009) têm como objetivo explorar e analisar o impacto da cultura organizacional no empenhamento organizacional numa empresa indiana que se centra nas pessoas e Ípek (2010) que, na sua investigação busca prever o empenhamento organizacional a partir da cultura organizacional. Com efeito, em ambas as investigações os autores afirmam que não existem muitos estudos que versam sobre a relação entre os conceitos. Esta opinião é partilhada por Lahiry (1994), Lok, Westwood e Crawford (2005), Simosi e Xenikou (2010) e Taylor, Levy, Boyacigiller e Beechler (2004). Segundo Lok e colaboradores (2005), apesar do intenso estudo sobre o empenhamento organizacional tem havido um relativo descuido no que toca às variáveis mais macro - de nível organizacional. Contudo, a pertinência de estudar mais aprofundadamente a relação entre os dois conceitos é ampliada por Siehld e Martin (1990 *cit in* Mathew & Ogbonna, 2009) ao afirmarem que a cultura organizacional tem potencial para fomentar significativamente o empenhamento organizacional e por Ípek (2010) e Simosi e Xenikou (2010), ao indicarem nas suas investigações a existência de uma moderada, mas expressiva, associação entre o conteúdo da cultura organizacional e o empenhamento dos colaboradores. Também Meyer e Allen (1991 *cit in* Naves & Coleta, 2003) consideram a cultura organizacional um importante antecedente do empenhamento.

Pese embora as diferenças anteriormente abordadas, entre clima e cultura organizacional, em que este último conceito é considerado mais profundo que o primeiro, é sobretudo a ligação entre o clima organizacional e o empenhamento que tem sido estudada. Segundo Lok e Crawford (2001 *cit in* Mathew & Ogbonna, 2009), a cultura organizacional tem estado mais ou menos ausente nos estudos sobre o empenhamento organizacional. Tal situação verifica-se apesar da existência da relação ter sido já sugerida por diversas vezes (Lok et al., 2005). Com efeito, estudos recentes conduzidos por proeminentes estudiosos da cultura, sublinham a necessidade de explorar a relação os dois conceitos (Mathew & Ogbonna, 2009).

Para além da escassez de estudos que relacionam os dois conceitos é necessário dar conta das sérias limitações que estes apresentam para a nossa investigação. A somar ao fato de, muitas vezes, não haver lugar para a distinção entre o conceito de clima do de

⁸ No entanto, tal não significa que não existam outros estudos no universo científico.

cultura organizacional, o modelo que utilizam para estudar este último é diferente daquele que adotamos - modelo dos valores contrastantes -, sendo que, na maior parte dos casos o ajustamento não é exequível. Uma vez que os estudos a que nos reportamos foram desenvolvidos além-fronteiras não podemos negligenciar o peso que a cultura nacional tem na formação da cultura organizacional (*e.g.* Cunha et al., 2006; Ípek, 2010; Mathew & Ogbonna, 2009). Tais particularidades ampliam a dificuldade em extrapolar os resultados obtidos para o âmbito da nossa investigação. Contudo, da análise desses resultados, parecemos que é em culturas organizacionais onde o apoio e autonomia (que descrevem, respetivamente, a cultura de apoio e de inovação) aos colaboradores é patente que os níveis de empenhamento organizacional são superiores. Lok e colaboradores (2005) validam esta percepção, de acordo com os autores a cultura de apoio e a de inovação relacionam-se mais intensamente com o empenhamento organizacional do que a cultura burocrática (ou cultura de regras - terminologia que adotamos); porém, é necessário ter cautela na leitura e interpretação destes resultados, pois apesar das similitudes, a tipologia adotada pelos autores foi desenvolvida por Wallach (1983), da qual derivam três dimensões, a saber, cultura burocrática, de apoio e de inovação.

Hipótese B1: A cultura de apoio influencia positivamente a percepção de justiça interacional entre os colaboradores.

Hipótese B2: A cultura de regras influencia positivamente a percepção de justiça distributiva entre os colaboradores.

No que concerne à relação entre a cultura organizacional e justiça organizacional, as evidências empíricas que a sustentam são ainda mais parcas, pese embora tenhamos encontrado apenas um estudo que relaciona, de forma indireta, os dois conceitos ao considerar a cultura organizacional uma variável moderadora da justiça (Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006), esta relação não nos parece de todo despropositada uma vez que existem pistas que apoiam esta suposição. Assmar e colaboradores (2005) consideram a cultura organizacional um dos antecedentes da justiça organizacional e Cantisano (2012) advoga que há estreitas relações da cultura organizacional com a justiça que os trabalhadores percebem e que, a médio prazo, determina os seus comportamentos.

Hipótese C1: A percepção de justiça procedimental influencia positivamente a componente afetiva do empenhamento entre os colaboradores.

Hipótese C2: A percepção de justiça interacional influencia positivamente a componente afetiva do empenhamento entre os colaboradores.

Hipótese C3: A percepção de justiça procedimental influencia negativamente a componente instrumental do empenhamento entre os colaboradores.

Tal como ficou patente anteriormente, a relação entre justiça e empenhamento organizacional, em oposição às antecedentes, é indiscutível e teórica e empiricamente bem fundamentada. Recapitulemos então alguns dos pressupostos já apresentados.

Com efeito, a pesquisa em justiça vem revelando, de forma sistemática, que o empenhamento organizacional é afetado pelos julgamentos de justiça dos empregados (Assmar et al., 2005).

Kim e Mauborgne (1997, 1998 *cit in* Rego, 2002, 2003b; Rego & Souto, 2004b; Souto & Rego, 2003) sugerem que as pessoas quando se sentem distributivamente justificadas experimentam sentimentos de satisfação, o que as induz a executar aquilo que delas é esperado, ou seja, os seus desempenhos são normais; já quando denotam percepções de justiça procedimental estas disponibilizam-se a ir mais além do que é esperado, adotando comportamentos extra papel e, desta forma, elevando o desempenho individual e a eficácia organizacional a níveis superiores pois experimentam laços de empenhamento afetivo e confiança.

De acordo com Rego (2002), as percepções positivas de justiça promovem o empenhamento afetivo (e, em menor grau, o normativo) mas não o instrumental. Rego e Souto (2002b *cit in* Rego, 2003a) verificaram que, globalmente, as facetas da justiça com maior poder explicativo sobre o empenhamento afetivo são a procedimental e a interacional. Por sua vez, McFarlin e Sweeny (1992 *cit in* Hopkins & Weathington, 2006) reiterando as conclusões de Rego e Souto acrescentam que, apesar da similaridade, geralmente a relação entre o empenhamento afetivo e a justiça procedimental é mais forte do que com a justiça interacional. As mesmas conclusões são apontadas por Folger e Konovsky, 1989, Kim e Mauborgne, 1996, Sweeney e McFarlin, 1997 (*cit in* Assmar et al., 2005), bem como por Masterson (2001) e Masterson, Lewis, Goldman e Taylor (2000 *cit in* Ferreira et al., 2006), razão pela qual se pode considerar a justiça procedimental como um bom preditor do empenhamento afetivo.

5.3 Amostra

A amostra utilizada no presente estudo é composta por duas organizações de grande dimensão. Por forma a mantermos o seu anonimato tal como havia sido assegurado inicialmente e, simultaneamente as distinguirmos facilmente atribuímos-lhes-emos as letras A e B.

A empresa A é uma empresa pública da região do Algarve, integra nos seus quadros 832 colaboradores, contudo, o vínculo de 286 destes passa apenas uma questão administrativa sendo que, para os nossos objetivos não foram considerados. Desta forma, para todos os efeitos, a empresa A conta com 546 colaboradores.

A empresa B, presente na região do Algarve desde 2000, é 100% detida por uma empresa com capitais públicos; na época alta (Abril a Outubro), altura em que procedemos à recolha dos dados, são cerca de 850 os trabalhadores que asseguram a sua atividade.

Dos potenciais 1396 respondentes, obtivemos a colaboração de 210 pessoas, 15% do total. Destes, 81 (38,9%) ao género feminino e 127 (61,1%) pertencem ao género masculino. As idades variam entre os 23 e os 69 anos sendo que a média se situa nos 37 anos de idade. O ensino secundário afigura-se como preponderante, são 102 (51%) as pessoas que detêm este nível habilitacional. Quanto ao tempo ao serviço da empresa, este situa-se em torno dos 10 anos, variando entre 1 mês e 40 anos. Já a categoria profissional que mais peso tem é a dos operacionais com 75 (36,4%) pessoas, no entanto, esta é seguida bem de perto pela categoria que engloba os técnicos que conta com 71 (34,5%) pessoas.

No que concerne à caracterização de cada empresa, para que a leitura dos dados seja mais fácil e possamos evidenciar as diferenças entre ambas, apresentamos as tabelas 3 e 4.

Tabela 3: Caracterização Sócio-Profissional da amostra, por empresa

Variável	Empresa A	%	Empresa B	%
Género				
Feminino	59	54.1%	22	22.2%
Masculino	50	45.9%	77	77.8%
Habilitações académicas				
1º Ciclo do Ensino Básico	1	0.9%		
2º Ciclo do Ensino Básico	2	1.9%		
3º Ciclo do Ensino Básico	6	5.7%	3	3.2%
Ensino Secundário	46	43.4%	56	59.6%
Licenciatura	37	34.9%	33	35.1%
Pós Licenciatura	14	13,2%	2	2.1%
Categoria Profissional				
Operacionais	32	29.6%	43	43.9%
Técnicos	23	21.3%	48	49%
Técnicos Superiores	45	41.7%	1	1%
Coord. e Supervisores	8	7.4%	6	6.1%
Número de respondentes	110	20.1%	100	11.8%

De uma forma geral, os dados apresentados dão-nos uma visão aproximada da composição de cada uma das empresas no que respeita aos seus ativos humanos. A escolaridade elevada é um dos aspetos que as aproximam; o ensino secundário afirma-se como o grau habilitacional preponderante, seguido da licenciatura. Já a distribuição dos ativos humanos pelas categorias profissionais é bastante díspar uma vez que na empresa A, os técnicos superiores são a categoria que mais trabalhadores incorpora, pelo contrário, na empresa B, é a categoria dos técnicos que se evidencia. A média de idades substancialmente mais baixa, bem como o menor tempo de serviço dos colaboradores da empresa B é outro dos aspetos que marcam a diferença entre as empresas que compõem a nossa amostra.

Tabela 4: Idade e tempo de trabalho dos colaboradores (em anos), por empresa

Variável	Empresa A			Empresa B		
	Mín.	Máx.	M	Mín.	Máx.	M
Idade	23	69	40	20	53	32
Tempo de Trabalho⁹	0.7	40	14	0.1	24	6

5.4 Instrumentos

Os instrumentos de recolha de informação foram selecionados tendo em conta a adequação existente entre estes, os objetivos da investigação e a população portuguesa. Com efeito, todas as escalas utilizadas tinham sido já validadas para esta população.

Para medir a cultura organizacional recorreremos ao questionário Focus uma vez que subjacente a este questionário está o modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores (1991), modelo este com que procuramos avaliar a cultura organizacional. A base deste é também encontrada no modelo de clima organizacional de De Cock, Bouwen e De Witte (1986) (Neves, 2000). A adaptação para a realidade portuguesa foi levada a cabo por Neves (2000), (Anexo B, secção A). Na versão deste autor, são 34 os itens que constituem o questionário, dividindo-se, por sua vez, em duas partes. Na primeira parte, que inclui os primeiros 14 itens, procura-se avaliar o clima organizacional, ou seja, os aspetos comportamentais da cultura através de uma escala com seis níveis de resposta em que 1 = ninguém / nunca, 2 = poucas/raramente, 3 = algumas/ por vezes, 4 = quase todas / com frequência, 5 = todas/ quase sempre e 6 = sempre. A segunda parte, através de uma escala cujas opções de resposta são 1 = de modo nenhum, 2 = raramente, 3 = um pouco, 4 = bastante, 5 = muito, 6 = muitíssimo, pretende-se avaliar as orientações da cultura organizacional da empresa, isto é, os aspetos mais profundos desta.

A justiça organizacional é avaliada através de uma escala desenvolvida por Rego (2002) (Anexo B, secção B). Esta é constituída por 12 itens, onde se procura aferir a perceção da veracidade das afirmações apresentadas, cada qual com 6 opções de resposta (de 1 = é completamente falsa a 6 = é completamente verdadeira).

⁹ A empresa B iniciou a sua atividade em 2002, contudo, alguns colaboradores têm mais que 10 anos de serviço pois aquando a sua entrada em funcionamento foram transferidos de outras unidades da empresa.

A escala utilizada para avaliar o empenhamento organizacional foi desenvolvida por Meyer e Allen (1997) e adaptada para a população portuguesa por Rego, Cunha e Souto (2005) (Anexo B, secção C). Este instrumento é composto por 12 itens que, tal como as escalas anteriores, tem 6 opções de resposta (de 1 = a afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim a 6 = a afirmação aplica-se completamente a mim).

Em relação à consistência interna das dimensões dos constructos utilizados na nossa investigação (homogeneidade dos itens) e cujas escalas foram descritas anteriormente apresentamos na tabela 5 aos valores de *alpha de Cronbach* correspondentes, assim como os valores encontrados pelos autores responsáveis pela adaptação dos instrumentos para a população portuguesa nas suas investigações.

Tabela 5: Consistência interna das escalas utilizadas

	Cultura				Justiça			Empenhamento		
	Apoio	Inov.	Objet.	Regras	Distr.	Proc.	Inter.	Afet.	Norm.	Instr.
Nº itens	10	9	6	8	4	4	4	3	3	4
α Cronbach “original”	0.92	0.90	0.86	0.84	0.81	0.83	0.79	0.85	0.76	0.86
αCronbach encontrado	0.92	0.87	0.85	0.88	0.94	0.79	0.85	0.85	0.81	0.81

Como é possível constatar, todas as dimensões de cada uma das escalas utilizadas apresentam um valor de *alpha de Cronbach* superior a 0.70, referido por Nunally (1976) como o valor a partir do qual um indicador psicométrico oferece medidas fidedignas. Com base nos valores apresentados, podemos concluir que estes asseguram a validade do conteúdo das escalas.

5.5 Procedimentos adotados na recolha de informação

Dos vários pedidos de autorização enviados (Anexo A) sobretudo através de e-mail, destinado ao departamento de recursos humanos das empresas selecionadas, recebemos autorização de 3 empresas para proceder ao estudo. Contudo, a recetividade por parte dos colaboradores de uma das empresas foi muito baixa, pelo que a nossa amostra é composta por duas empresas.

Na empresa A, obtivemos uma pronta resposta por parte do presidente, sendo a questão reencaminhada para o departamento de recursos humanos. Após uma reunião informal com a diretora do departamento e um dos técnicos superiores da área, este disponibilizou-se a distribuir e posteriormente recolher os 250 inquéritos (número considerado adequado para a população em questão) pelos vários departamentos. Questões acerca da possibilidade do questionário ser interpretado como uma ferramenta de avaliação pela direção da empresa foram levantadas, daí que o texto introdutório tenha sido ligeiramente modificado por forma a sublinhar a proveniência e objetivos deste.

Na empresa B, fomos contactados telefonicamente pela diretora de recursos humanos da sede da empresa autorizando e demonstrando interesse pela investigação e dando-nos conta de alguns aspetos contextuais da organização. Desta feita, foi agendada uma reunião com o diretor da filial sediada no Algarve. Na reunião com este e com a responsável de recursos humanos foram-nos dados a conhecer alguns dados acerca da empresa bem como alguns dos seus espaços. A questão da possibilidade questionário ser interpretado como uma ferramenta de avaliação foi novamente levantada, pelo que em todos os locais onde seria possível levantar o questionário foi colocada uma nota explicativa onde, de forma aprofundada, se deu a conhecer a proveniência e objetivos deste. A responsável de recursos humanos encarregou-se de informar os diretores de departamento do teor do questionário bem como de distribuir pelos locais adequados e posteriormente receber os 300 questionários (número considerado adequado para a população em questão).

Em ambas as empresas os colaboradores tiveram a possibilidade de responder ao questionário durante todo o mês de Junho, sendo que foi garantida total confidencialidade e anonimato. No início de Julho estes foram recolhidos.

6. Apresentação e análise dos resultados

O presente capítulo destina-se a apresentar e analisar os principais resultados obtidos. A estrutura de apresentação inicia-se por uma análise descritiva das variáveis em estudo no que respeita à normalidade na distribuição dos dados para, de seguida nos determos na análise da heterogeneidade da amostra através da comparação dos valores aferidos em função da empresa. Num terceiro momento analisaremos a influência das variáveis sociodemográficas sobre os constructos em estudo, posteriormente o foco de análise incidirá nas correlações entre as dimensões das escalas utilizadas. Por fim, respeitando as relações espelhadas no modelo teórico de investigação, recorrendo a regressões lineares e múltiplas, procuraremos investigar as relações de influência entre as variáveis.

6.1 Análise descritiva (mínimo, máximo, média, desvio-padrão, assimetria e curtose), por variável em estudo

A distribuição normal dos dados é condição *sine qua non* para a utilização de muitos testes estatísticos, nomeadamente os testes paramétricos. À luz do teorema do limite central “à medida que a dimensão das amostras aumenta, a distribuição da média amostral tende para uma distribuição normal” (Maroco, 2010, p. 58). Segundo o mesmo autor, para que tal se confirme a amostra deverá ser constituída, no mínimo, por 30 indivíduos. No nosso caso, com uma amostra de 210 indivíduos partimos do pressuposto que esta se enquadra nos parâmetros de normalidade. Ainda assim, os valores que apresentamos nas tabelas abaixo referentes à assimetria e curtose (enviesamento e achatamento, respetivamente) contribuem para confirmar esta assunção. Relembremos que uma distribuição normal é mesocurtica, ou seja, o valor de curtose é maior que -1.96 e menor que 1.96 e, simultaneamente é simétrica, isto é, o valor de assimetria encontra-se no mesmo intervalo (a mediana pertence ao intervalo de confiança a 95% ou está perto de um dos limites desse intervalo) (Pestana & Gageiro, 2008). Por forma a validar os resultados obtidos recorreremos ao teste Kolmogorov-Smirnov (com correção Lilliefors).

Tabela 6: Análise descritiva das dimensões da FOCUS e teste de normalidade (n = 210)

Dim. Focus	Min.	Máx.	M	DP	Assimetria	Curtose	Normalidade^a
Apoio	1	6	3.76	0.89	-0.23	-0.31	0.657
Inovação	1	6	3.29	0.84	0.18	0.00	0.402
Objetivos	1	6	3.94	0.99	-0.23	-0.12	0.229
Regras	1	6	4.09	0.78	0.01	-0.19	0.621

^a Valor obtido através do teste Kolmogorov-Smirnov, com correção Lilliefors

Os valores que constam da tabela 6 respeitantes à média de cada uma das orientações de cultura organizacional, ao nível global, situam-se acima do ponto central da escala. Em contraposição com a orientação de inovação, a orientação de regras é a que apresenta um valor mais elevado.

De seguida serão apresentados os valores gerais respeitantes à justiça organizacional.

Tabela 7: Análise descritiva das dimensões da Justiça Organizacional e teste de normalidade (n = 210)

Dim. Jus_Org.	Min.	Máx.	M	DP	Assimetria	Curtose	Normalidade^a
Distributiva	1	6	2.98	1.34	0.04	-0.75	0.062
Procedimental	1	6	3.40	1.04	-0.10	-0.26	0.141
Interacional	1	6	4.54	1.00	-0.61	0.06	0.016

^a Valor obtido através do teste Kolmogorov-Smirnov, com correção Lilliefors

A dimensão interacional da justiça organizacional é aquela que parece ser percecionada mais fortemente pelos colaboradores.

Tabela 8: Análise descritiva das dimensões do Empenhamento Organizacional e teste de normalidade (n = 210)

Dim. Emp_Org.	Min.	Máx.	M	DP	Assimetria	Curtose	Normalidade^a
Afetivo	1	6	4.32	1.09	-0.67	0.72	0.033
Normativo	1	6	3.38	1.23	0.06	-0.46	0.331
Instrumental	1	6	3.56	1.16	0.15	-0.22	0.413

^a Valor obtido através do teste Kolmogorov-Smirnov, com correção Lilliefors

Os valores das médias das dimensões do empenhamento organizacional apontam para a componente afetiva como sendo a mais forte entre os colaboradores e a normativa como a mais ténue. No ponto 6.2.3 encarregar-nos-emos de aferir se estes valores se distribuem da mesma forma entre as duas empresas.

De uma forma geral, os valores de assimetria e curtose (tabelas 6 a 8) respeitam os parâmetros que caracterizam a normalidade na distribuição dos dados. Já os valores encontrados através do teste Kolmogorov-Smirnov (com correção Lilliefors) não são consonantes com os de assimetria e curtose na justiça interacional e no empenhamento afetivo, nestas dimensões a distribuição dos dados parece não seguir uma distribuição normal ($p < 0.05$). Contudo, Maroco (2010) advoga que mesmo nestas circunstâncias os métodos paramétricos são robustos à violação do pressuposto da normalidade desde que as dimensões das amostras não sejam demasiado pequenas e as distribuições não sejam excessivamente enviesadas ou achatadas. Com uma amostra de 210 indivíduos e com os valores de assimetria e curtose dentro do intervalo recomendado assumimos uma normalidade aproximada dos dados o que nos permite avançar com a nossa análise.

6.2 Análise de heterogeneidade da amostra: comparação entre grupos

Em seguida, para além de apresentarmos alguns valores descritivos da amostra (média e desvio-padrão), analisá-la-emos quanto à sua heterogeneidade, caracterizando-a no que respeita à cultura, justiça e empenhamento organizacional em função das empresas A e B - o nosso principal eixo de análise -.

6.2.1 Análise da cultura organizacional, por empresa

A tabela 9, assim como a figura que lhe segue, ilustra os valores obtidos na cultura organizacional em função da empresa. Recorrendo ao teste t de *Student* analisamos as possíveis diferenças entre os dados apresentados.

Tabela 9: Comparação entre as empresas A (n = 110) e B (n = 100) nas dimensões de Cultura Organizacional (média, desvio-padrão e teste t de *Student*)

	M	D.P.	t	Df	p
Apoio					
Empresa A	3.59	0.91			
Empresa B	3.94	0.84	-2.758	194.977	0.006
Inovação					
Empresa A	3.21	0.83			
Empresa B	3.37	0.84	-1.323	185	0.188
Objetivos					
Empresa A	3.88	1.14			
Empresa B	4.02	0.80	-0.985	202	0.319
Regras					
Empresa A	3.95	0.85			
Empresa B	4.24	0.67	-2.643	190.495	0.009

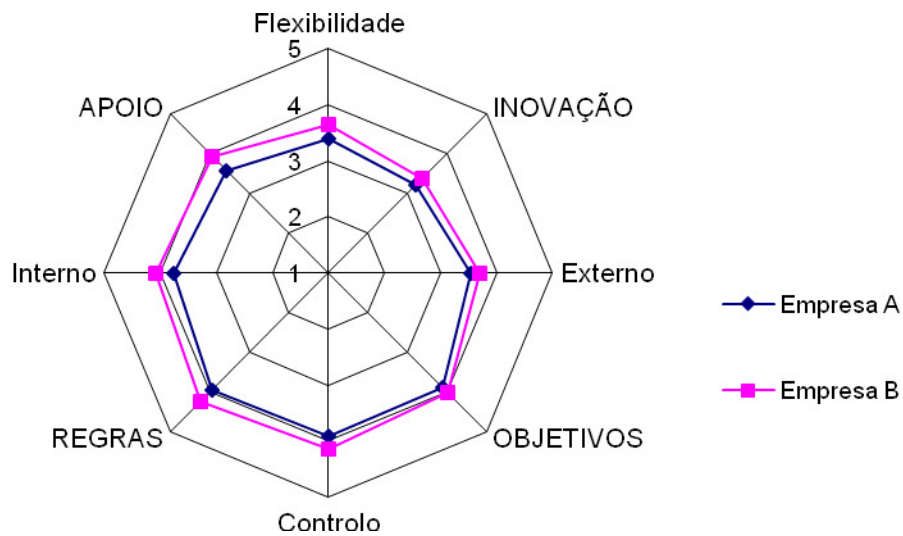


Figura 4: Orientações de Cultura Organizacional, por empresa

Tal como se pode observar pela tabela 9, as dimensões regras e objetivos são as mais experienciadas pelos colaboradores de ambas as empresas em análise; uma ressalva somente para os valores encontrados na dimensão “apoio” da empresa B, também eles bastante expressivos. Com efeito, e neste caso a figura 4 permite uma análise mais detalhada, denota-se um predomínio dos eixos de controlo e de internalidade, uma vez que o tipo de cultura com média mais elevada é a de regras.

A perceção de todas as orientações de cultura é superior na empresa B, contudo estas diferenças apenas são estatisticamente significativas ($p < 0.05$) nas dimensões do apoio e das regras.

6.2.2 Análise da justiça organizacional, por empresa

Abaixo apresentamos os valores observados nas dimensões de justiça organizacional, por empresa.

Tabela 10: Comparação entre as empresas A (n = 110) e B (n = 100) nas dimensões da Justiça Organizacional (média, desvio-padrão e teste t de *Student*)

	M	D.P.	t	Df	p
Distributiva					
Empresa A	2.91	1.36	-0.760	207	0.447
Empresa B	3.05	1.33			
Procedimental					
Empresa A	3.47	1.02	1.045	203	0.297
Empresa B	3.32	1.06			
Interacional					
Empresa A	4.63	1.03	1.357	205	0.175
Empresa B	4.44	0.95			

A dimensão interacional da justiça organizacional é aquela que se destaca, apresentando uma média mais elevada quer na empresa A quer na empresa B. No outro extremo, a percepção de justiça distributiva é a que apresenta médias mais baixas, próximas do ponto central da escala. Não existem diferenças estatisticamente significativas na percepção de justiça organizacional em qualquer das dimensões apresentadas entre os colaboradores das empresas A e B, denotando assim que os dados seguem uma mesma tendência.

6.2.3 Análise do empenhamento organizacional, por empresa

No que respeita ao empenhamento organizacional, a tabela 11 mostra-nos qual o laço que liga os colaboradores à organização de forma preponderante.

Tabela 11: Comparação entre as empresas A (n = 110) e B (n = 100) nas dimensões do Empenhamento Organizacional (média, desvio-padrão e teste t de *Student*)

	M	D.P.	t	Df	p
Afetivo					
Empresa A	4.38	1.10	0.926	204	0.355
Empresa B	4.24	1.08			
Normativo					
Empresa A	3.40	1.26	0.297	205	0.766
Empresa B	3.35	1.20			
Instrumental					
Empresa A	3.42	1.14	-2.124	201.973	0.035
Empresa B	3.76	1.17			

Os dados indicam que é o laço afetivo aquele que predominantemente liga os indivíduos à sua organização. Ao compararmos as médias observadas em ambas as empresas em análise podemos observar a presença de diferenças significativas na dimensão do empenhamento instrumental. Assim, a empresa B apresenta médias mais elevadas de empenhamento instrumental, quando comparada com a A.

6.3 Análise da influência das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

Ainda que não contemplados nas hipóteses de investigação, o género, a idade e tempo de serviço dos colaboradores, a título exploratório, serão tidos em conta como possíveis variáveis que influenciam as variáveis organizacionais por nós estudadas. Desta forma, iremos averiguar a intensidade desta possível relação.

6.3.1 Análise das variáveis em estudo, em função do género

Apesar do género não ser uma variável contemplada no modelo teórico de investigação, esta é transversal a vários estudos pelo que consideramos pertinente, a título exploratório, averiguar as diferenças de género nas variáveis em estudo.

Não obstante, os valores por nós encontrados, ainda que ligeiramente discrepantes entre mulheres e homens, essas diferenças não são estatisticamente significativas em qualquer das dimensões dos conceitos-chave do nosso estudo. Sobressai apenas um padrão nas dimensões do empenhamento organizacional que coloca as mulheres como tendo valores mais altos nas três dimensões, contudo, como já foi dito, os valores não são estatisticamente significativos (cultura de apoio: $t = -0.444$; $p = 0.657$; cultura de inovação: $t = 0.494$; $p = 0.622$; cultura de objetivos: $t = -0.375$; $p = 0.716$; cultura de regras: $t = -1.062$; $p = 0.287$; justiça distributiva: $t = 0.750$; $p = 0.433$; justiça procedimental: $t = -0.163$; $p = 0.870$; justiça interaccional: $t = 1.395$; $p = 0.159$; empenhamento afetivo: $t = 0.787$; $p = 0.434$; empenhamento normativo: $t = 1.664$; $p = 0.098$; empenhamento instrumental: $t = 0.186$; $p = 0.850$).

6.3.1 Análise das variáveis em estudo, em função da idade

De seguida averiguaremos se a idade do colaborador influencia os valores que encontramos nas dimensões da cultura, justiça e empenhamento organizacional.

Tabela 12: Súmula das análises de regressão simples entre a idade e as dimensões das variáveis em estudo

		β	p	R^2
Cultura	Apoio	0.047	0.517	2.0%
	Inovação	0.081	0.273	0.7%
	Objetivos	0.072	0.308	0.5%
	Regras	-0.062	0.385	0.4%
Justiça	Distributiva	0.135	0.054	1.8%
	Procedimental	0.142	0.045	2.0%
	Interaccional	0.172	0.014	0.3%
Empenhamento	Afetivo	0.170	0.016	2.9%
	Normativo	0.099	0.161	1.0%
	Instrumental	-0.108	0.127	1.2%

A idade do colaborador, ainda que revelando percentagens bastante baixas, desempenha um papel de alguma relevância, apresentando valores significativos na percepção da justiça interaccional e procedimental. É entre os colaboradores mais velhos que esta percepção é positiva. A influência da idade sobre a percepção da componente distributiva da justiça é significativa uma vez que este valor se aproxima muito de 0.05.

O empenhamento afetivo também é determinado pela idade do colaborador. A par das orientações de cultura, as restantes dimensões do empenhamento não sofrem qualquer influência desta variável.

6.3.1 Análise dos valores obtidos em função do tempo de serviço

Por fim, na tabela seguinte apresentaremos os valores que traduzem a influência do tempo de serviço em cada uma das dimensões dos constructos chave do nosso estudo.

Tabela 13: Súmula das análises de regressão simples entre o tempo de serviço e as dimensões das variáveis em estudo

		β	p	R ²
Cultura	Apoio	-0.054	0.453	3.0%
	Inovação	0.112	0.131	1.2%
	Objetivos	0.051	0.468	0.3%
	Regras	-0.072	0.317	0.5%
Justiça	Distributiva	0.035	0.613	0.1%
	Procedimental	0.077	0.277	0.6%
	Interaccional	0.096	0.171	0.9%
Empenhamento	Afetivo	0.124	0.079	1.5%
	Normativo	0.001	0.984	0.0%
	Instrumental	-0.067	0.339	0.5%

A tabela 13 ilustra que o tempo de serviço não influencia significativamente nenhuma das variáveis em estudo. O único valor digno de destaque é o que diz respeito ao

empenhamento afetivo, contudo, mesmo este é tendencialmente não significativo, o que não nos permite afirmar resolutamente que o tempo de serviço do colaborador contribua para acentuar o empenhamento afetivo destes.

6.4 Análise Correlacional

Através da leitura do coeficiente de correlação r de Pearson ser-nos-á possível perceber até que ponto as dimensões dos diferentes constructos são independentes entre si ou se, pelo contrário, se imiscuem colocando em causa a sua singularidade. A tabela 14 apresenta estes valores, onde são contempladas as correlações entre as dimensões do mesmo constructo e entre constructos diferentes.

Tabela 14: Correlação entre as variáveis em estudo

	Cultura				Justiça			Empenhamento		
	Ap.	Inov.	Obj.	Regr.	Distr.	Proc.	Int.	Afet.	Norm.	Inst.
Ap.	1	0.600**	0.620**	0.691**	0.392**	0.535**	0.512**	0.558**	0.471**	0.120
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.096
Inov.		1	0.684**	0.567**	0.421**	0.594**	0.405**	0.405**	0.383**	0.107
			0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.149
Obj.			1	0.650**	0.312**	0.549**	0.501**	0.406**	0.305**	0.105
				0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.140
Regr.				1	0.232**	0.419**	0.426**	0.371**	0.347**	0.067
					0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.348
Distr.					1	0.642**	0.320**	0.392**	0.513**	0.209**
						0.000	0.000	0.000	0.000	0.003
Proc.						1	0.611**	0.538**	0.519**	0.127
							0.000	0.000	0.000	0.073
Int.							1	0.562**	0.350**	0.055
								0.000	0.000	0.430
Afet.								1	0.584**	0.058
									0.000	0.411
Norm.									1	0.216**
										0.002
Inst.										1

Numa breve análise aos dados constatamos que a maioria das variáveis organizacionais se correlaciona significativamente entre si ($p = 0.000$).

As quatro dimensões da cultura organizacional (Apoio, Inovação, Objetivos e Regras) correlacionam-se moderadamente entre si (r compreendido entre 0.567 e 0.691). As correlações entre as dimensões deste constructo e as da justiça organizacional variam

entre baixas a moderadas ($r = 0.232$ a $r = 0.594$ respetivamente), sendo que são mormente moderadas. Já as correlações entre as quatro dimensões da cultura organizacional e o empenhamento instrumental são muito baixas, mas não significativas; com as restantes dimensões deste constructo os valores de correlação apresentam-se moderados.

No que respeita à justiça organizacional, as correlações entre as suas dimensões variam de baixas a moderadas ($r = 0.320$ a $r = 0.642$ respetivamente). Já os valores que espelham as relações das dimensões deste constructo com as do empenhamento organizacional são de magnitude muito baixa (valores não significativos) e baixa na componente instrumental e moderadas nas restantes.

O empenhamento organizacional apresenta uma correlação muito baixa e não significativa entre a componente instrumental e afetiva, baixa entre a componente instrumental e normativa e moderada entre a componente normativa e afetiva.

O fato da magnitude das correlações entre as dimensões do mesmo constructo ser predominantemente moderada justifica a diferenciação concetual dessas mesmas. Entre as dimensões de constructos diferentes também não existem quaisquer correlações altas ou muito altas, o que reflete a sua independência. Neste sentido, aproveitamos para fazer uma chamada de atenção para os valores de correlação de magnitude moderada entre, por um lado, o empenhamento afetivo e o normativo e por outro, a justiça procedimental e a interacional pois, como demos conta anteriormente, a independência destas dimensões envolve alguma polémica no meio científico, contudo, os valores encontrados provam não existir sobreposição concetual.

Os resultados obtidos afastam a possibilidade da existência de multicolinearidade, isto é, quando as variáveis explicativas estão fortemente correlacionadas entre si. Maroco (2010) adverte que não existe um valor limite a partir do qual é possível diagnosticá-la, contudo, correlações elevadas entre as variáveis ($r > 0.70$), por norma, conduzem a problemas de multicolinearidade. Como é possível constatar na tabela 18, não existe nenhuma correlação entre variáveis que atinja esse patamar. Pestana e Gageiro (2008) alertam-nos de que o fato de não existirem elevados coeficientes de correlação não é suficiente para garantir a não multicolinearidade uma vez que esta pode ser resultante de um efeito combinado de duas ou mais variáveis. Tendo em conta que a multicolinearidade desprovê de significado o modelo de regressão - que apresentamos de seguida -, esta será analisada através dos valores de tolerance e de variance inflation factor (VIF). Por forma a

garantir que não existe multicolinearidade o primeiro deve apresentar valores superiores a 0.10 e o segundo valores inferiores a 10.

6.5 Análise Multivariada

As estatísticas multivariadas permitem-nos uma compreensão mais aprofundada das relações entre conjuntos de variáveis ao detetar e mensurar o efeito de umas variáveis na predição de outras. Seguidamente daremos conta desses resultados utilizando num primeiro momento a técnica de regressão linear simples e posteriormente a regressão múltipla. Esta última agrupa as variáveis explicativas tendo sempre em conta o efeito que a precedente tem, o que inevitavelmente se repercutirá nos valores subsequentes potenciando o poder preditivo da equação de regressão.

A partir deste momento, nas análises subsequentes será analisada a amostra total, pois as empresas em estudo não apresentam diferenças estatisticamente significativas nas variáveis em estudo.

6.5.1 Influência da cultura organizacional sobre as variáveis em estudo

A apresentação dos resultados das análises de regressão linear simples iniciar-se-á com o estudo do efeito das dimensões da variável cultura organizacional sobre as dimensões de empenhamento e justiça organizacional.

Tabela 15: Análise de regressão simples entre as dimensões da Cultura Organizacional e a dimensão Afetiva do Empenhamento Organizacional

		β	p	Tolerance	VIF
	Apoio	0.525	0.000	0.461	2.169
Empenhamento	Inovação	0.097	0.317	0.444	2.252
Afetivo	Objetivos	0.044	0.654	0.432	2.314
	Regras	-0.092	0.336	0.455	2.199
$R^2 = 31.2\%$; $p = 0.000$					

No que respeita à influência que as orientações da cultura organizacional exercem sobre o empenhamento afetivo, esta afigura-se significativa. Contudo, é sobretudo a cultura de apoio que está na base da percentagem de 31.2 que traduz esta relação.

Tabela 16: Análise de regressão simples entre as dimensões da Cultura Organizacional e a dimensão Normativa do Empenhamento Organizacional

		β	p	Tolerance	VIF
	Apoio	0.383	0.000	0.461	2.169
Empenhamento	Inovação	0.183	0.073	0.444	2.252
Normativo	Objetivos	-0.021	0.840	0.432	2.314
	Regras	-0.012	0.904	0.455	2.199
$R^2 = 24.4\% ; p = 0.000$					

O empenhamento normativo, à semelhança do afetivo é determinado em grande medida pelas orientações de cultura organizacional, especialmente pela dimensão apoio. A cultura de inovação, por sua vez, apesar de apresentar um valor tendencialmente não significativo ($p = 0.073$), dada a proximidade do valor que atribui significância aos dados ($p = 0.05$), poderá também ter algum peso na explicação desta relação de influência.

Tabela 17: Análise de regressão simples entre as dimensões da Cultura Organizacional e a dimensão Instrumental do Empenhamento Organizacional

		β	p	Tolerance	VIF
	Apoio	0.158	0.164	0.460	2.172
Empenhamento	Inovação	0.063	0.588	0.446	2.244
Instrumental	Objetivos	0.012	0.920	0.433	2.312
	Regras	-0.098	0.396	0.488	2.234
$R^2 = 2.4\% ; p = 0.392$					

Contrariamente ao verificado com a dimensão afetiva e normativa do empenhamento organizacional que são determinadas em boa medida pelas orientações de cultura organizacional, este não é o caso. O empenhamento instrumental não é influenciado

significativamente por nenhuma das dimensões da cultura organizacional, ou seja, a cultura organizacional não potencia o empenhamento instrumental por parte dos colaboradores. Estes resultados corroboram os valores encontrados anteriormente quando correlacionados os constructos em questão.

Expostos os resultados obtidos da relação de influência entre a cultura organizacional e as dimensões do empenhamento organizacional, de seguida procuraremos averiguar em que medida a cultura organizacional determina as componentes distributiva, procedimental e interacional da justiça organizacional.

Tabela 18: Análise de regressão simples entre as dimensões da Cultura Organizacional e a dimensão Distributiva da Justiça Organizacional

		β	p	Tolerance	VIF
	Apoio	0.323	0.001	0.462	2.167
Justiça	Inovação	0.333	0.001	0.449	2.225
Distributiva	Objetivos	0.038	0.712	0.434	2.305
	Regras	-0.202	0.043	0.458	2.183
$R^2 = 24.5\%$; $p = 0.000$					

O peso explicativo da influência que as orientações de cultura organizacional têm sobre a justiça distributiva é significativo. A cultura de objetivos é a única dimensão que não parece contribuir significativamente para a justiça distributiva. Importa destacar que numa cultura de regras a direção dessa influência é negativa.

Tabela 19: Análise de regressão simples entre as dimensões da Cultura Organizacional e a dimensão Procedimental da Justiça Organizacional

		β	p	Tolerance	VIF
	Apoio	0.263	0.003	0.465	2.150
Justiça	Inovação	0.357	0.000	0.445	2.248
Procedimental	Objetivos	0.201	0.025	0.431	2.318
	Regras	0.113	0.321	0.462	2.165
$R^2 = 43.5\%$; $p = 0.000$					

A cultura de regras parece ser a única dimensão da cultura organizacional que não contribui significativamente para a bastante expressiva percentagem de 43.5 que esta variável tem na predição da perceção da justiça procedimental. A cultura de inovação destaca-se como aquela que mais peso tem neste valor.

Tabela 20: Análise de regressão simples entre as dimensões da Cultura Organizacional e a dimensão Interacional da Justiça Organizacional

		β	p	Tolerance	VIF
	Apoio	0.282	0.004	0.462	2.164
Justiça	Inovação	0.042	0.667	0.446	2.240
Interacional	Objetivos	0.246	0.014	0.432	2.314
	Regras	0.057	0.554	0.460	2.176
$R^2 = 29.9\%$; $p = 0.000$					

A perceção de justiça interacional é determinada de forma significativa pela cultura organizacional, nomeadamente pela orientação apoio e objetivos, na ordem dos 30%.

6.5.2 Influência da justiça organizacional sobre o empenhamento organizacional

A única relação representada no modelo teórico de investigação não analisada até ao momento refere-se àquela existente entre a justiça e o empenhamento organizacional. As 3 tabelas que se seguem (tabelas 21 a 23) destinam-se a deslindar esta relação.

Tabela 21: Análise de regressão simples entre as dimensões da Justiça Organizacional e a dimensão Afetiva do Empenhamento Organizacional

		β	p	Tolerance	VIF
	Distributiva	0.109	0.149	0.570	1.754
Empenhamento	Procedimental	0.246	0.007	0.392	2.550
Afetivo	Interacional	0.362	0.000	0.602	1.660
$R^2 = 37.6\% ; p = 0.000$					

No que concerne à determinação do empenhamento afetivo pelas dimensões da justiça organizacional, a tabela 21 evidencia a componente interacional e procedimental como aquelas que mais influenciam o empenhamento afetivo.

Tabela 22: Análise de regressão simples entre as dimensões da Justiça Organizacional e a dimensão Normativa do Empenhamento Organizacional

		β	p	Tolerance	VIF
	Distributiva	0.314	0.000	0.584	1.712
Empenhamento	Procedimental	0.287	0.002	0.395	2.529
Normativo	Interacional	0.59	0.435	0.597	1.675
$R^2 = 33.3\% ; p = 0.000$					

A justiça organizacional prediz 33.3% do empenhamento normativo. Os valores encontrados são significativos, mas mais expressivos nas dimensões distributiva e procedimental da justiça organizacional.

Tabela 23: Análise de regressão simples entre as dimensões da Justiça Organizacional e a dimensão Instrumental do Empenhamento Organizacional

		β	p	Tolerance	VIF
	Distributiva	0.220	0.018	0.585	1.710
Empenhamento	Procedimental	-0.019	0.867	0.394	2.535
Instrumental	Interacional	0.003	0.973	0.594	1.684

$R^2 = 4.4\%$; $p = 0.033$

O empenhamento instrumental é determinado 4.4% pela justiça organizacional. Apesar de ser uma percentagem bastante reduzida, os valores encontrados são significativos. A componente distributiva da justiça surge como aquela que impulsiona esta relação de influência.

Para que a leitura das relações de influência entre as variáveis que temos vindo a estudar seja mais facilitada representá-las-emos sob a forma de gráfico. A figura 5 sistematiza todas essas relações ao representar ao nível percentual a determinação de uma variável em outra.

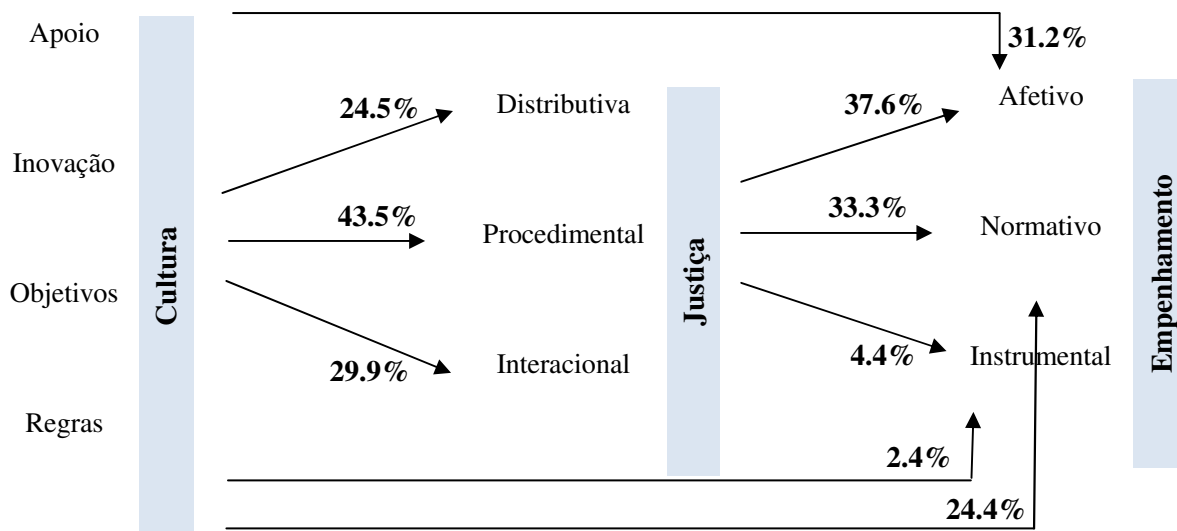


Figura 5: Sistematização das relações de influência entre os constructos apresentados

Como anteriormente apresentado, através da figura 5 é possível observar que, entre outros valores também eles muito expressivos, das três dimensões da justiça organizacional, a componente procedimental é aquela que mais influência sofre da cultura organizacional (43.5%). Por seu turno, o empenhamento afetivo, mais que o normativo e o instrumental, é determinado em grande medida quer pela cultura quer pela justiça organizacional (31.2 e 37.6% respetivamente).

6.5.3 Modelo de Regressão Linear Múltipla

O empenhamento organizacional é determinado quer pela cultura quer pela justiça organizacional, estas relações de influência foram exploradas anteriormente. Segundo o nosso modelo teórico de investigação, a justiça organizacional tem também um papel moderador entre a cultura e o empenhamento organizacional. Desta forma, tendo em conta a influência que a cultura exerce na justiça organizacional iremos averiguar o peso desta relação em cada uma das dimensões do empenhamento organizacional utilizando para isso as regressões hierárquicas. Tal permite-nos ter uma noção real do quanto o empenhamento organizacional é determinado pelas variáveis em questão. O modelo 1 engloba as quatro orientações de cultura, no modelo 2 acrescem as dimensões da justiça organizacional.

Tabela 24: Tabela síntese dos resultados para a predição do empenhamento afetivo

Modelo	R²	R² Ajustado	F	p
1 CA + CI + CO + CR	30.3%	28.6%	17.525	0.000
2 CA + CI + CO + CR + JD + JP + JI	42.9%	40.4%	16.975	0.000

Tabela 25: Coeficientes da regressão hierárquica para a predição do empenhamento afetivo

Modelo	Dimensão	β	t	p	Tolerance	VIF	
1	Apoio	0.518	5.403	0.000	0.470	2.128	
	Cultura	Inovação	0.122	1.229	0.221	0.436	2.293
		Objetivos	0.034	0.335	0.738	0.425	2.355
		Regras	-0.114	-1.181	0.239	0.463	2.160
2	Apoio	0.372	4.048	0.000	0.428	2.338	
	Cultura	Inovação	0.037	0.385	0.701	0.400	2.499
		Objetivos	-0.086	-0.902	0.368	0.402	2.490
		Regras	-0.107	-1.194	0.234	0.451	2.216
	Justiça	Distributiva	0.044	0.517	0.606	0.490	2.041
		Procedimental	0.177	1.622	0.107	0.303	3.301
		Interacional	0.310	3.909	0.000	0.575	1.738

Os valores encontrados diferem ligeiramente daqueles que registámos quando analisámos independentemente a influência da cultura e justiça organizacional sobre o empenhamento afetivo. A componente distributiva da justiça organizacional deixa de ter um peso significativo na predição do empenhamento afetivo. Quanto à cultura de apoio e à justiça interacional, tal como já tinha sido demonstrado, estas continuam a ter uma importância fulcral sobre o empenhamento afetivo. Os dados revelam que 42.9% do empenhamento afetivo é explicado pelas variáveis constantes do modelo 2.

De seguida analisaremos a influência deste modelo sobre o empenhamento normativo.

Tabela 26: Tabela síntese dos resultados para a predição do empenhamento normativo

Modelo	R ²	R ² Ajustado	F	p
1 CA + CI + CO + CR	23.9%	22.0%	12.615	0.000
2 CA + CI + CO + CR + JD + JP + JI	39.3%	36.6%	14.592	0.000

Tabela 27: Coeficientes da regressão hierárquica para a predição do empenhamento normativo

Modelo	Dimensão	β	t	p	Tolerance	VIF	
1	Apoio	0.372	3.709	0.000	0.470	2.128	
	Cultura	Inovação	0.195	1.869	0.063	0.436	2.293
		Objetivos	-0.018	-0.174	0.862	0.425	2.355
		Regras	-0.021	-0.208	0.835	0.463	2.160
2	Apoio	0.209	2.205	0.029	0.428	2.338	
	Cultura	Inovação	0.023	0.231	0.818	0.400	2.499
		Objetivos	-0.104	-1.067	0.288	0.402	2.490
		Regras	0.035	0.374	0.709	0.451	2.216
	Justiça	Distributiva	0.199	2.243	0.026	0.490	2.041
		Procedimental	0.347	3.080	0.002	0.303	3.301
Interacional		0.014	0.171	0.864	0.575	1.738	

O modelo 2 ao englobar as dimensões da cultura e justiça organizacional, tendo em conta a determinação que a primeira variável tem na segunda, potencia a explicação do empenhamento normativo. Com efeito, perto de 40% da sua explicação reside nos conceitos que o modelo 2 congrega. As conclusões já retiradas, de que seria a cultura de apoio e as componentes distributiva e procedimental da justiça organizacional que mais contribuiriam para o valor apresentado são reiteradas.

Tabela 28: Tabela síntese dos resultados para a predição do empenhamento instrumental

Modelo	R ²	R ² Ajustado	F	p
1 CA + CI + CO + CR	2.4%	-0.1%	0.975	0.423
2 CA + CI + CO + CR + JD + JP + JI	3.9%	-0.3%	0.921	0.492

Tabela 29: Coeficientes da regressão hierárquica para a predição do empenhamento instrumental

Modelo	Dimensão	β	t	p	Tolerance	VIF	
1	Cultura	Apoio	0.154	1.353	0.178	0.470	2.129
		Inovação	0.051	0.435	0.664	0.438	2.284
		Objetivos	0.021	0.174	0.862	0.425	2.352
		Regras	-0.088	-0.763	0.447	0.456	2.194
2	Cultura	Apoio	0.139	1.157	0.249	0.426	2.347
		Inovação	0.035	0.286	0.775	0.402	2.490
		Objetivos	0.044	0.355	0.723	0.401	2.493
		Regras	-0.061	-0.516	0.607	0.444	2.250
	Justiça	Distributiva	0.172	1.541	0.125	0.491	2.039
		Procedimental	-0.118	-0.832	0.407	0.303	3.298
		Interacional	-0.023	-0.226	0.821	0.569	1.757

As tabelas 28 e 29 demonstram, mais uma vez, a parca influência que a cultura e justiça organizacional detêm na predição do empenhamento instrumental. O modelo 2, assim como todas as dimensões das variáveis representadas no modelo não apresentam, sequer, valores significativos. Neste sentido, os resultados não confirmam na íntegra as ilações retiradas da análise dos dados provenientes da regressão linear simples que apontava a justiça distributiva como assumindo um peso significativo na predição desta componente do empenhamento.

7. Discussão de resultados

Em primeiro lugar é nossa intenção neste ponto, a partir da análise de dados efetuada anteriormente e respeitando a sua ordem de apresentação, destacar e discorrer sobre aqueles que geram mais polêmica para, em seguida, tendo como pano de fundo as hipóteses de investigação avançadas, analisar criticamente os resultados obtidos por forma a confirmá-las ou infirmá-las. Para tal, cada uma das hipóteses será confrontada com os dados que lhe estão diretamente relacionados e que poderão contribuir para ampliar a sua explanação. Com o intuito de sustentar ou mesmo contrapor e confrontar as nossas conclusões, sempre que possível faremos referência a contributos teóricos de outros autores que consideremos adequados e pertinentes.

7.1 Principais resultados

De entre os principais resultados, há que salientar, desde já, que não existe multicolinearidade entre as variáveis explicativas, isto é, elas são linearmente independentes entre si. Com efeito, os valores respeitantes a tolerance e a VIF inscrevem-se dentro dos intervalos recomendados (tabelas 15 a 23, 25, 27 e 29). Tal indica que a informação recolhida não é redundante e que nos é possível utilizar os coeficientes de regressão para fins inferenciais

No que concerne aos valores encontrados através do questionário FOCUS e que classificam a cultura de cada uma das organizações estudadas, os resultados apontam para a orientação regras e objetivos, em especial a primeira, como aquelas que caracterizam a cultura das empresas em questão. No seu estudo, Neves (2000) também aponta a cultura de regras como a predominante entre as empresas da administração pública.

Embora as variáveis sociodemográficas (género, idade, tempo de serviço na empresa) não constem do nosso modelo teórico de investigação como desempenhando um papel na explicação das variáveis em estudo, optámos por procurar compreender, a título exploratório, se estas poderiam de fato influenciá-las. Contudo, ao contrário das suspeitas inicialmente levantadas concluímos que o género em nada influencia a cultura, a justiça ou o empenhamento organizacional. Também Ferreira (2005) não detetou quaisquer diferenças no empenhamento organizacional de mulheres e homens. No que toca à determinação da idade e tempo de serviço na cultura organizacional, os dados não revelam a existência de qualquer relação de influência; analisando o peso destas variáveis no

empenhamento organizacional encontramos apenas uma relação com valores significativos entre a idade do colaborador e o empenhamento afetivo, isto é, à medida que a idade avança a ligação afetiva com a empresa aumenta. Tendo em conta que os trabalhadores mais velhos são também aqueles que têm uma ligação mais duradoura no tempo com a empresa poderíamos ser levados a crer que a ligação afetiva que estes trabalhadores têm com a empresa se ancoraria, em parte, nos anos de trabalho dedicados a ela, por se sentirem parte dela, todavia, os dados desmentem esta dedução que, à partida, parece fazer sentido. De fato, a tabela 13 não indica a existência de uma relação significativa entre o tempo de serviço e o empenhamento afetivo (ou com as outras dimensões do construto). Contudo, no seu estudo, a autora citada anteriormente encontra diferenças não lineares no empenhamento dos trabalhadores em função da sua idade bem como do tempo de serviço na empresa. Assim, o fato de termos optado por não categorizar as variáveis - ao contrário de Ferreira (2005) - poderá, eventualmente, ter influenciado os resultados obtidos. Já no que concerne à influência das variáveis em questão sobre a justiça organizacional, os dados revelam que a idade exerce um papel significativo, ainda que com percentagens bastante baixas, na predição da componente interacional e procedimental do conceito. Podemos interpretar estes valores como o resultado do status que a idade (e tempo de serviço) ainda confere ao trabalhador no seio da empresa e que pauta a relação entre estes e as chefias.

Quanto ao ponto em que analisamos as correlações entre as dimensões dos constructos consideramos importante referir que aquelas de magnitude muito baixa, ou melhor, a ausência de correlações que o empenhamento instrumental apresenta com quase todos as outras dimensões, inclusive com a componente afetiva do mesmo constructo não coloca em causa a sua relevância. Tal poderá ficar a dever-se à especificidade desta componente, uma vez que mede uma dimensão muito particular do empenhamento organizacional, a manutenção da ligação do colaborador à empresa devido ao reconhecimento dos altos custos que implicaria abandoná-la, colocando-a, desta forma, no campo oposto da componente afetiva do empenhamento. Os valores apresentados denotam que as componentes da cultura organizacional, a justiça procedimental e interacional não potenciam o empenhamento instrumental entre os colaboradores; exceção feita à justiça distributiva que, apesar de baixa, apresenta uma correlação significativa com a referida componente. Os resultados das regressões lineares e múltiplas corroboram parcialmente estas conclusões, no primeiro caso a importância da justiça distributiva na predição desta componente é reiterada, já quando se escrutinam os valores da regressão múltipla fica

patente que nenhuma das componentes da justiça organizacional tem influência sobre o empenhamento instrumental. Com efeito, a percentagem de determinação da cultura e justiça organizacional sobre o empenhamento instrumental é bastante baixa, 3.9%.

As conclusões retiradas da análise da figura 5, que reflete sob a forma de percentagem as relações de influência encontradas entre as variáveis em estudo através das regressões simples, são novamente sublinhadas nas regressões múltiplas. De seguida iremos explorar melhor estes resultados uma vez que é sobre estes que as hipóteses delineadas se alicerçam.

7.2 Hipóteses de investigação

Como referido anteriormente, neste sub ponto iremos analisar os resultados obtidos à luz das hipóteses formuladas tentando, desta forma, reunir evidências para que as possamos confirmar ou infirmar.

Hipótese A1: A cultura de apoio influencia positivamente a componente afetiva do empenhamento organizacional entre os colaboradores.

Hipótese A2: A cultura de regras influencia negativamente a componente afetiva do empenhamento organizacional entre os colaboradores.

Hipótese A3: A cultura de apoio influencia negativamente a componente instrumental do empenhamento organizacional entre os colaboradores.

Os dados têm vindo a mostrar, inequivocamente, o papel de relevo que a cultura organizacional detém na determinação do empenhamento organizacional. A tabela 16 revela que a cultura de apoio está na base dos 31.2% que cabem à cultura organizacional na explicação da componente afetiva do empenhamento, tal vai de encontro ao insinuado por Lok e colaboradores (2005) que apontam esta orientação de cultura como aquela que se relaciona mais intensamente com o empenhamento organizacional. A mesma tabela indica-nos que a relação de influência entre a cultura de regras e o empenhamento afetivo, tal como é sugerido pela hipótese A2, é negativa, contudo o valor encontrado não é significativo, pelo que não nos é possível confirmar a hipótese em questão. Estas conclusões, decorrentes da análise da tabela 16, são reiteradas pela regressão múltipla efetuada (tabela 26).

No que respeita à determinação da cultura de apoio sobre o empenhamento instrumental, a tabela 18 demonstra que não existe uma relação com significado estatístico

entre estas dimensões, e esta acaso fosse significativa teria uma direção positiva o que contraria a hipótese A3.

Hipótese B1: A cultura de apoio influencia positivamente a percepção de justiça interacional entre os colaboradores.

Hipótese B2: A cultura de regras influencia positivamente a percepção de justiça distributiva entre os colaboradores.

Durante a revisão da literatura efetuada, a escassez de estudos que investigassem a relação existente entre a cultura e a justiça organizacional foi notória, contudo, baseando-nos nos elementos recolhidos deduzimos que as hipóteses B1 e B2 traduzissem a realidade das relações entre os conceitos em causa. Neste sentido, a hipótese B1 encontra constatação na tabela 21, que aponta a cultura de apoio como uma das dimensões que estimula a percepção de justiça interacional entre os colaboradores.

Por outro lado, a cultura de regras relaciona-se com a justiça distributiva de forma contrária à que tínhamos previsto na hipótese B2, isto é, numa cultura de regras a percepção de justiça distributiva entre os colaboradores tende a diminuir. De acordo com Santos (1990 *cit in* Saraiva, 2002), a cultura organizacional burocrática (ou de regras) caracteriza-se por ser um tipo de cultura hierarquizada, onde existem linhas claras de responsabilidade e autoridade, sendo que o trabalho é organizado e sistemático. Possivelmente devido a alguma dose de ingenuidade da nossa parte deduzimos que as regras formais que padronizam e conferem igualdade no tratamento dos casos que também qualificam uma cultura burocrática fossem suficientes para assegurar a justiça distributiva no seio de uma organização, porém descurámos uma faceta bastante importante, intrínseca a esta dimensão da justiça organizacional, a comparação que o colaborador faz com os seus pares entre esforços e resultados distribuídos. Fica claro que numa organização rígida e inflexível, cujos procedimentos são standardizados e onde, implicitamente, se espera que as contribuições de cada colaborador sejam idênticas não existe espaço para definir a recompensa de cada um em função dos seus esforços ou resultados.

Hipótese C1: A percepção de justiça procedimental influencia positivamente a componente afetiva do empenhamento entre os colaboradores.

Hipótese C2: A percepção de justiça interacional influencia positivamente a componente afetiva do empenhamento entre os colaboradores.

Hipótese C3: A percepção de justiça procedimental influencia negativamente a componente instrumental do empenhamento entre os colaboradores.

A relação entre a justiça e o empenhamento organizacional, como demos conta anteriormente, é amplamente estudada e comprovada no meio científico.

Tendo em conta os resultados expressos na tabela 21, é sem surpresas que vemos confirmada a hipótese C1 e C2. Quer a componente procedimental quer a componente interaccional estão na base do empenhamento afetivo. Tal como vimos anteriormente há uma tendência em reconhecer a componente procedimental como aquela que melhores resultados produz junto do empenhamento afetivo, contudo, Rego e colaboradores (2004), sugerem que em países como Portugal, onde a cultura é acentuadamente feminina, a justiça interaccional tem um maior poder preditivo sobre o empenhamento afetivo do que a componente procedimental deste constructo. Os autores acrescentam que nessas culturas as pessoas podem ser menos reativas a procedimentos justos do que a uma conduta justa por parte do líder.

No que concerne à hipótese seguinte, tal como aconteceu com a A2, os resultados encontrados, apesar de apontarem para uma direção negativa na relação e determinação entre a justiça procedimental e o empenhamento instrumental, não são significativos, pelo que não podemos confirmar a hipótese C3.

De seguida sistematizaremos numa tabela o resultado obtido para cada uma das hipóteses que nos conduziram ao longo da presente investigação.

Tabela 30: Tabela síntese do resultado das hipóteses de investigação

Hipóteses de Investigação	Resultado
A1: A cultura de apoio influencia positivamente a componente afetiva do empenhamento organizacional entre os colaboradores.	Confirmada
A2: A cultura de regras influencia negativamente a componente afetiva do empenhamento organizacional entre os colaboradores.	Infirmada
A3: A cultura de apoio influencia negativamente a componente instrumental do empenhamento organizacional entre os colaboradores.	Infirmada
B1: A cultura de apoio influencia positivamente a perceção de justiça interacional entre os colaboradores.	Confirmada
B2: A cultura de regras influencia positivamente a perceção de justiça distributiva entre os colaboradores.	Infirmada
C1: A perceção de justiça procedimental influencia positivamente a componente afetiva do empenhamento entre os colaboradores	Confirmada
C2: A perceção de justiça interacional influencia positivamente a componente afetiva do empenhamento entre os colaboradores.	Confirmada
C3: A perceção de justiça procedimental influencia negativamente a componente instrumental do empenhamento entre os colaboradores.	Infirmada

8. Considerações Finais

Na reta final da nossa investigação, para além de tecermos algumas considerações acerca do estudo, nomeadamente as principais conclusões alcançadas, iremos também lançar algumas pistas para futuras investigações e apontar as limitações que a nossa investigação comporta.

Um dos principais entraves com que nos deparámos durante a prossecução da nossa investigação foi a escassez de estudos que concedessem atenção a relações entre conceitos, cujos vários indícios apontavam amiúde para a sua existência / relevância. Referimo-nos à relação entre a cultura e o empenhamento organizacional assim como entre a cultura e a justiça organizacional, (relações essas que a nossa investigação demonstrou serem relevantes, provou também existir um grande impacto da primeira variável sobre a segunda). Acreditamos que contribuímos para acumular conhecimento válido neste campo e, subsequentemente, enriquecer a psicologia social.

Em virtude das relações pouco exploradas na literatura científica, espelhadas por sua vez no nosso modelo teórico, aliado ao fato de, no panorama nacional, pelo menos que seja do nosso conhecimento, ainda não ter sido estudada a relação entre a cultura e a justiça organizacional conferimos a esta investigação um carácter inovador.

De qualquer forma, a investigação facultou preciosas contribuições em vários campos; num primeiro momento ao ajudar a compreender mais profundamente e atestando a multidimensionalidade dos constructos em estudo que várias discussões despoleta no seio da comunidade científica.

De modo geral, foi-nos possível verificar que o modelo teórico de investigação e as relações sugeridas entre os conceitos se confirmam. De facto, à exceção da componente instrumental do empenhamento organizacional que não encontra na cultura ou na justiça organizacional dois antecedentes que expliquem a sua variação, as percentagens que refletem a determinação entre os conceitos - e as suas componentes - são demasiado elevadas para colocar em causa esta conclusão, como é possível observar na figura 5, estas variam entre os 24.5 e os 43.5%.

O empenhamento organizacional, ou seja, o laço que liga o indivíduo à organização - afetivo, normativo ou instrumental - é determinado em grande medida pela cultura e pela perceção de justiça organizacional, principalmente a sua componente afetiva. Quando

temos em conta o efeito da cultura sobre a justiça organizacional, o impacto destas variáveis sobre o empenhamento afetivo é potenciado, com efeito, 42.9% deste é explicado pela relação destas variáveis. Assim, caso a empresa queira ter colaboradores que “vistam a camisola” seria conveniente trabalhar no sentido de atuar sobre as camadas mais profundas da cultura organizacional, ou seja, sobre o sistema de significados e valores, crenças e ideologias (camada A6 e A5 respetivamente) pois, segundo Neves (2000), são estas que encerram em si a essência da cultura organizacional. Esta operação teria como intuito exponenciar o peso que a orientação “apoio” tem no seio da cultura organizacional¹⁰, já que é esta a orientação que está na base da influência que a cultura tem sobre o empenhamento afetivo. Contudo, de acordo com o mesmo autor, estas camadas são muito resistentes à mudança uma vez que são de difícil acesso, encontrando-se ao nível inconsciente. Logo, resta atuar sobre a camada constituída pelos padrões e normas de comportamento (A4) pois, possivelmente teriam repercussão nas manifestações de forma que as três primeiras camadas representam.

Uma outra forma de aumentar o empenhamento afetivo dos colaboradores é apostar em humanizar as práticas organizacionais, reforçando a qualidade da interação entre os decisores / chefias diretas e os colaboradores aquando a aplicação da justiça. Esta relação deve pautar-se pelo respeito e transparência e envolver justificações coerentes bem como o fornecimento de informações. Tal afigura-se deveras importante pois, a par da componente procedimental, a componente interacional da justiça organizacional, detém um papel fundamental na predição do empenhamento afetivo.

Com efeito, são de salientar os resultados que concorrem para comprovar a validade e pertinência do modelo teórico concebido. Para além de confirmarmos que o empenhamento organizacional é influenciado pela cultura e justiça organizacional, provámos também que ao ter em conta a influência da cultura na justiça organizacional a determinação já existente sobre o empenhamento organizacional é potenciada. De fato, a nossa investigação mostra que as perceções de justiça nas suas dimensões, revelam efeitos do modo como as pessoas se ligam psicologicamente às suas organizações.

¹⁰ Contudo, não queremos com isto indicar que todas as organizações devam trabalhar para que a orientação “apoio” seja predominantemente no seu seio pois, como vimos anteriormente, não existem culturas organizacionais melhores / superiores a outras; a sua força advém antes da adequação ao ambiente externo. Queremos antes chamar a atenção para o fato de não ser o mais apropriado que esta orientação ocupe uma posição residual.

Julgamos que o trabalho de investigação desenvolvido, ao desbravar caminho em campos ainda pouco estudados, contribui para captar a atenção de investigadores sociais para a importância que é intensificar o estudo nesta área pois, os resultados obtidos são elucidativos quanto ao impacto considerável que a cultura tem no empenhamento organizacional, quer diretamente, quer através da influência que exerce na justiça organizacional. A necessidade de prosseguir os estudos é impulsionada pela forte presença que o empenhamento organizacional tem na literatura e pelo favorável acolhimento que o mesmo recebe dos responsáveis organizacionais que pretendem compreender o que está na base do empenho e entrega das pessoas à organização para assim fomentar esses comportamentos tao desejados.

Esperamos que este trabalho inspire outros e que as ilações retiradas, futuramente, possam ser postas à prova em outras investigações, mas, sobretudo que tenham uma aplicação prática servindo o propósito de (re)pensar posturas e modos de atuação no mundo empresarial e se concretizem no delineamento de políticas organizacionais.

A nossa investigação comporta também algumas limitações que reportaremos de seguida, contudo consideramos que elas não ofuscam ou colocam em causa a relevância dos resultados obtidos, recomendam antes precauções em estudos vindouros.

A escolha que fizemos pelas metodologias de base quantitativa foi tomada em virtude das vantagens que acarretam, principalmente no que respeita ao tempo despendido e à disponibilidade por parte dos intervenientes, contudo temos consciência que a nossa análise seria mais rica e profunda e teríamos uma compreensão mais alargada dos fenómenos em estudos acaso tivéssemos optado (ou complementado) pelas metodologias de base qualitativa, desta forma poderíamos ter tido acesso a camadas mais profundas da cultura organizacional em que não nos foi possível penetrar.

Outra limitação que apontamos à nossa investigação e que é consequência direta das nossas opções metodológicas relaciona-se com o modo como ela é lida e interpretada. Alguém menos familiarizado com as ciências sociais poderá fazê-lo de forma simples e linear, assumindo que as relações entre os conceitos são diretas e claras, como se $A + B = C$, tal e qual o modelo teórico de investigação faz crer, menosprezando a complexidade inerente a um ambiente social e organizacional onde múltiplos fatores gravitam na explicação de um comportamento, comportamento este que poderá ser visto pura e simplesmente como a reação a um estímulo.

Pensamos também que o fato das escalas que serviram como base à recolha de informação terem sido respondidas no mesmo momento possa ter enviesado os resultados na medida em que pode ter induzido o respondente a relacionar os conceitos, inflacionando aquele que é o seu real empenhamento para com a organização devido a um pensamento do tipo “Sou tratado com justiça na minha empresa logo devo sentir-me empenhado com ela”.

Pese embora as garantias de confidencialidade, o fato dos questionários depois de respondidos serem entregues a um chefe / supervisor pode ter condicionado as respostas dos inquiridos por medo de futuras represálias.

Para futuras investigações sugerimos que, para além de se adotarem medidas de modo a contornar as limitações apresentadas, se alargue o número de empresas estudadas por forma a obter uma amostra o mais representativa possível de todos os sectores produtivos do país e se investigue também qual a cultura organizacional desejada pelos colaboradores. Desta forma, poderíamos perceber se existe um desfasamento entre a cultura organizacional real da empresa e a ideal.

Uma outra possível linha de investigação que julgamos tão ou mais pertinente que a seguida por nós passaria por estudar as sub culturas organizacionais da empresa ao invés da cultura organizacional; essas poderão ter um maior poder preditivo sobre a justiça e empenhamento organizacional.

Ainda que no início do nosso estudo não tenhamos considerado a possibilidade das variáveis sociodemográficas terem influência sobre os constructos em estudo, sentimos necessidade de averiguar o seu peso. Assim, numa futura investigação que verse sobre a relação entre estas variáveis sugerimos que estas sejam tidas em conta desde início e que o estado civil não seja descurado. Ainda neste campo aconselhamos que a variável “idade” seja categorizada pois, a geração a que a pessoa pertence pode ser mais importante na postura que assume perante o trabalho e a relação com a empresa do que propriamente o fato de se “ser mais novo” ou se “ser mais velho”, como inicialmente cogitámos.

Para concluir, gostaríamos de deixar uma última pista que poderá ser de grande utilidade e cuja relevância apenas nos demos conta ao passar em revista as considerações finais. A relação entre a justiça e o empenhamento organizacional que considerámos unidirecional poderá ter dois sentidos. Apesar de não termos encontrado evidências na literatura que suportem esta suposição, parece-nos coerente que um colaborador empenhado seja tratado com mais justiça dentro da organização.

9. Referências Bibliográficas

- Alcadipani, R., & Crubellate, J. M. (2003). Cultura Organizacional: Generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, 43 (2), 64-77.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Almeida, G. O., Silva, A. M. M., & Santos, D. M. (2006). Justiça organizacional: relações com a ineficácia profissional, comprometimento afetivo e auto percepção de saúde geral. *IX SEMEAD - Seminários em Administração*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Brasil.
- Álvarez, C. M. G. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5 (1), 163-174.
- American Psychological Association (2010). Publication manual of the American Psychological Association (6ª Ed.). Washington DC: APA
- Andrés, E. E., & Pimentel, D. (2005). Empresa y reproducción social ampliada: los contributos del análisis societal. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 47, 35-45.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: individual and organizational influences. *Work and occupations*, 10 (2), 123-146.
- Ashman, I., & Winstanley, D. (2006). The ethics of organizational commitment. *Business Ethics: A European Review*, 15 (2), 142-153.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18 (3), 443-453.
- Baek-Kyoo, J. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: the roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21 (1), 69-85.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4 (2), 133-157.
- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A., & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1 (2), 97-120.
- Beleza, V., & Pimentel, D. (1996). Os impactes da formação profissional nas identidades profissionais: o caso de uma empresa pública de serviços. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 20, 227-244.
- Cantisano, G. T. (2012). Cultura y clima organizacional. In Segovia, A. O., Descals, F. J. P., Cantisano, G. T., León, J. A. M., & Banuelos, A. L. (coords), *Psicología de las Organizaciones* (97-133). Madrid: Sans y Torres.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 13, 539-558.
- Cohen, A. (1999). Relationship among five forms of commitment: an empirical assessment. *Journal of organizational behavior*, 20, 285-308.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C., (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão* (6.ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 395-406.

- Ferreira, A. I., & Hill, M. M. (2007). Diferenças de cultura entre instituições de ensino superior público e privado: um estudo de caso. *Psicologia*, 21 (1), 7-26.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Souto, S. O., Delgado, H. U., et al. (2006). Individualismo e coletivismo, percepções de justiça e comprometimento em organizações latino-americanas. *Revista Interamericana de Psicologia*, 40 (1), 13-24.
- Ferreira, M. M. F. (2005). *Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Portugal.
- Filenga, D., & Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 41 (4), 431-441.
- Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11 (5), 55-81.
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- Gomes, J. M., Meireles, R., Peixoto, J. M., & Pimentel, D. (1996). Identidades culturais e dinâmicas comunicacionais: uma simbiose quase perfeita. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 20, 185-207.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational cultures: disentangling the concepts. *Organizational Studies*, 19 (3), 477-492.
- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology*, 140 (5), 477-498.
- Ípek, C. (2010). Predicting organizational commitment from organizational culture in Turkish primary schools. *Asia Pacific Education Review*, 11, 371-385.
- Lacerda, D. P. (2011). Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. *Revista de Administração Pública*, 45 (5), 1285-1301.
- Lages, I. P. (2010). *Comprometimento e culturas organizacionais: estudo de caso em uma prestadora de serviços na área de análises de materiais e fluidos isolantes*. Tese de Mestrado não publicada, Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, Brasil.
- Lahiry, S. (1994). Building commitment through organizational culture. *Training and development*, 48, 50-52.
- Lang, D. (1992). Organizational culture and commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 3 (2), 191-196.
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54 (4), 490-514.
- López, D. H., & García, J. C. L. (2010). Microculturas y cultura organizacional: construcción dialéctica en la organización. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18 (1), 151-167.
- Maroco, J. (2010). *Análise estatística com a utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mathew, J., & Ogbonna, E. (2009). Organisational culture and commitment: a study of an Indian software organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (3), 654-675.
- McCarthy, E. (1998). The dynamics of culture, organizational culture and change. *AI & Society*, 12, 155-184.

- McMurray, A. J., Scott, D. R., & Pace, W. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (4), 473-488.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (4), 187-209.
- Menezes, I. G., & Bastos, A. V. B. (2011). Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. *Estudos de Psicologia*, 28 (4), 463-474.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolntsky (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., & Carbonell, S. (2003). Cuántas dimensiones tiene la justicia organizacional? *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13 (3), 91-106.
- Mondragón, I. J. G., & Mondragón, A. P. A. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional: estudio de caso de la mediana empresa en la delegación iztapalapa. *Estudios Gerenciales*, 24 (106), 47-64.
- Naves, E. M. R., & Coleta, M. F. D. (2003). Culturas e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea*, edição especial, 205-222.
- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pimentel, D. (1988). Sobre a cultura de empresa: contributos para a clarificação de um conceito. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 4, 133-146.
- Rego, A. (2001). Perceções de justiça: dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17 (2), 119-131.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das perceções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6 (2), 209-241.
- Rego, A. (2003a). Climas de justiça e comprometimento organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3 (1), 27-60.
- Rego, A. (2003b). Empenhamento organizacional: um contributo empírico para o fomento da qualidade nas / das instituições de ensino superior. *Revista de Administração*, 38 (4), 298-313.
- Rego, A. (2003c). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de administração de Empresas*, 43 (4), 25-35.
- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C., & Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: um modelo tetra-dimensional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2 (2), 113-142.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2005). Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico. Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ nº 6/2005.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C., & Vieira, A. (2004). Organizational Commitment. *Management Research*, 2 (3), 201-218.
- Rego, A., & Souto, S. (2004a). Comprometimento Organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), 30-43.

- Rego, A., & Souto, S. (2004b). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (1), 151-177.
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia Ciência e Profissão*, 30 (1), 4-21.
- Rizvi, S. Z. R., Waseem, M., Nisar, A., Naqvi, S. K. R., & Ehsan., N. (2011). Effects of organizational culture on psychology of employee commitment. *IEEE*, 3, 2049-2053.
- Santos, J. V., & Sustelo, M. (2009). Cultura organizacional e satisfação profissional: estudo desenvolvido num hospital privado. *Psico*, 40 (4), 467-472.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). A cultura organizacional: o impacto visível de uma dimensão invisível. *Psico*, 41, 3, 393-398.
- Saraiva, L. A. S. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6 (1), 187-207.
- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training and Development Journal*, 40, 30-33.
- Sebastião, D., Santos, J. V., & Jesus, S. (2011). A influência da cultura / clima organizacional e da satisfação com o suporte social no stresse percebido. *Psychologica*, 52, 281-300.
- Simosi, M., & Xenikou, A. (2010). The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization. *The international Journal of Human Resource Management*, 21 (10), 1598-1616.
- Sinclair, A. (1993). Approaches to organizational culture and ethics. *Journal of Business*, 12, 63-73. *Journal of Business Research*, 62, 673-679.
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3 (3), 87-100.
- Sousa, F. H. (2002). Motivos de justiça e valor do grupo. *Análise Social*, 37 (164), 747-773.
- Souto, S., & Rego, A. (2003). O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira. *Revista de Administração Faces Journal*, 2 (2), 9 -23.
- Taylor, S., Levy, O., Boyacigiller, N. A., & Beechler, S. (2008). Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (4), 501-527.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of vocational behavior*, 67, 290-308.

Anexos

Anexo A: Carta elaborada para o contacto com as organizações

Exmos. Srs. do Departamento de
Recursos Humanos da empresa XXXX

Faro, 01 de Maio de 2012

Assunto: Autorização para recolha de informação na empresa XXXX

O meu nome é Sílvia Saraiva, sou aluna do Mestrado de Psicologia Social e das Organizações da Universidade do Algarve. Neste momento encontro-me a realizar a minha dissertação de Mestrado, relativa à temática da Cultura Organizacional, Justiça e Empenhamento Organizacional.

Neste sentido, venho solicitar a Vossa Excelência autorização para recolha de informação na empresa XXXX. Assim, gostaria de aplicar questionários aos seus colaboradores, de diversas áreas e ao maior número possível. Mais se informa que os questionários são anónimos e confidenciais, apenas relevantes para fins científicos. Comprometemo-nos, desde já, a partilhar os resultados obtidos. Tendo em conta que as variáveis organizacionais em estudo constituem um importante propulsor de uma melhor performance por parte dos colaboradores, acreditamos que a presente parceria constituirá um valioso contributo para ambas as partes, uma vez que os resultados desta investigação poderão ser utilizados como indicadores de diagnóstico organizacional.

Garante-se o total sigilo sobre a identidade dos respondentes, não sendo os dados utilizados para outros fins que não os da investigação que se pretende desenvolver. A organização teria também o seu sigilo assegurado, sendo utilizada somente a informação contextual referente à área de atuação.

Caso haja necessidade de quaisquer esclarecimentos adicionais colocamo-nos inteiramente ao seu dispor, bastando para isso contactar-me via e-mail: silvia.saraiva88@gmail.com, telefonicamente através do 967 393 551 ou com a orientadora deste projeto através do e-mail: jcsantos@ualg.pt

Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade, e aguardamos uma resposta.

Atenciosamente,

Sílvia Saraiva

Anexo B: Questionário utilizado na recolha de informação

Questionário

O presente questionário insere-se num projeto de investigação, no âmbito da dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações.

É nossa intenção recolher informação relativa à Cultura da empresa onde trabalha, bem como alguns aspetos da sua relação com o trabalho.

Durante o preenchimento do questionário tenha em consideração que não existem respostas certas ou erradas, mas por favor responda-as da forma mais sincera e espontânea possível, seguindo as instruções que lhe são apresentadas em cada grupo de questões.

Mais se informa que os dados recolhidos serão tratados estatisticamente e servem apenas para os fins da investigação, pelo que garantimos o **anonimato** e a **confidencialidade** das suas respostas. Os dados obtidos serão apenas utilizados para **fins científicos**.

Se assim o desejar, teremos todo o gosto em partilhar os resultados obtidos, basta que para isso indique o e-mail para o qual devemos enviar esta informação.

E-mail: _____

Desde já o nosso muito obrigada pela colaboração!

Informação sócio profissional

A informação que em seguida é solicitada é indispensável para se proceder ao tratamento global das respostas do inquérito, sendo essa a sua única finalidade.

1. **Género:** Feminino Masculino

2. **Qual a sua idade?** _____

3. **Quais as suas habilitações?**

1º Ciclo do Ensino Básico	2º Ciclo do Ensino Básico	3º Ciclo do Ensino Básico (antigo 5º ano)	Ensino Secundário (antigo 7º ano)	Licenciatura	Pós Graduação Mestrado Doutoramento
1	2	3	4	5	6

4. **Há quanto tempo (aproximadamente) trabalha na empresa?** _____

5. **Qual é a sua categoria profissional?** _____

A

A seguir encontra uma série de questões sobre a organização onde trabalha que devem ser respondidas apenas com uma palavra. A escolha da palavra depende da opinião que tem acerca da organização como um todo e **não** somente da direção / departamento onde trabalha. **Pense na instituição como um todo.**

. Quantas pessoas...

Ninguém	Poucas	Algumas	Quase todas	Todas
1	2	3	4	5

A1. Procuram novas formas de fazer o seu trabalho?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Com que frequência...

Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

A2. Recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho?	1	2	3	4	5	6
A3. O seu desempenho individual é avaliado?	1	2	3	4	5	6
A4. Esta organização procura novos mercados para os seus serviços?	1	2	3	4	5	6
A5. Se estimulam as críticas construtivas?	1	2	3	4	5	6
A6. Se investe em novos produtos / serviços?	1	2	3	4	5	6
A7. A avaliação é feita em função do grau em que os objetivos são atingidos?	1	2	3	4	5	6
A8. As exigências externas pressionam a investigação e o desenvolvimento?	1	2	3	4	5	6
A9. A Administração estabelece os objetivos a alcançar?	1	2	3	4	5	6
A10. Tem uma ideia clara dos critérios em que o seu desempenho será avaliado?	1	2	3	4	5	6
A11. Existem critérios objetivos para medir o desempenho de cada um?	1	2	3	4	5	6
A12. A organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços?	1	2	3	4	5	6
A13. A organização procura oportunidades no meio exterior?	1	2	3	4	5	6
A14. A organização procura novos mercados para novos produtos/serviços?	1	2	3	4	5	6

A seguir encontra pequenas descrições que podem ser próprias (características) da sua Instituição. Em relação a cada uma deverá indicar o grau em que a mesma se aplica à sua organização. Mais uma vez tome em consideração a opinião que tem da **organização como um todo**. A sua resposta indica o grau em que tal descrição é apropriada para descrever a organização. Tenha em consideração a escala apresentada, em que 1 corresponde a “de modo nenhum” e 6 a “muitíssimo”

De modo nenhum	Raramente	Um pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
1	2	3	4	5	6

A15. Assumir riscos.	1	2	3	4	5	6
A16. Compreensão mútua	1	2	3	4	5	6
A17. Unidade de comando	1	2	3	4	5	6
A18. Obediência às normas	1	2	3	4	5	6
A19. Comunicação/contactos informais	1	2	3	4	5	6
A20. Regras formalmente impostas	1	2	3	4	5	6
A21. Cumprimento das regras	1	2	3	4	5	6
A22. Procedimentos estabelecidos	1	2	3	4	5	6
A23. Aceitação do erro	1	2	3	4	5	6
A24. Flexibilidade	1	2	3	4	5	6
A25. Formalização	1	2	3	4	5	6
A26. Apoio a colegas	1	2	3	4	5	6
A27. Apoio na resolução de problemas de trabalho	1	2	3	4	5	6
A28. Harmonia Interpessoal	1	2	3	4	5	6
A29. Rigidez	1	2	3	4	5	6
A30. Ambiente agradável de trabalho	1	2	3	4	5	6
A31. Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho	1	2	3	4	5	6
A32. Procura de novos mercados	1	2	3	4	5	6
A33. Clima familiar	1	2	3	4	5	6
A34. Respeito pela autoridade	1	2	3	4	5	6

B

Pense na organização em que atualmente exerce atividade. Para responder, indique o grau em que considera verdadeira ou falsa cada afirmação. Cada um dos algarismos significa o seguinte:

É completamente falsa	Na maior parte é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte é verdadeira	É completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6

B1. O meu superior mostra um interesse genuíno em ser justo comigo.	1	2	3	4	5	6
B2. Considerando as minhas responsabilidades, penso que sou remunerado justamente.	1	2	3	4	5	6
B3. A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelar das decisões (exemplo: quando não concordam com a classificação).	1	2	3	4	5	6
B4. As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.	1	2	3	4	5	6
B5. Atendendo ao stresse e às pressões do meu cargo, penso que sou remunerado satisfatoriamente.	1	2	3	4	5	6
B6. Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.	1	2	3	4	5	6
B7. O meu superior torna claro o que espera de mim.	1	2	3	4	5	6
B8. Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.	1	2	3	4	5	6
B9. Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos chefes.	1	2	3	4	5	6
B10. O meu superior trata-me com respeito e consideração.	1	2	3	4	5	6
B11. Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.	1	2	3	4	5	6
B12. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou bem recompensado.	1	2	3	4	5	6

C

Em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si? Procure ser o mais franco possível, respondendo de acordo com as suas reais ações e intenções. Tendo em consideração a escala apresentada, em que 1 corresponde a “afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim” e 6 a “a afirmação aplica-se completamente a mim”, coloque uma cruz na resposta que melhor traduz a sua opinião.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6

C1. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	1	2	3	4	5	6
C2. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	1	2	3	4	5	6
C3. Sinto-me parte da família minha organização.	1	2	3	4	5	6
C4. Sinto que, se recebesse uma melhor oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	1	2	3	4	5	6
C5. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	1	2	3	4	5	6
C6. Importo-me realmente com o destino da minha organização.	1	2	3	4	5	6
C7. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5	6
C8. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	1	2	3	4	5	6
C9. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicam.	1	2	3	4	5	6
C10. Sinto-me em dívida para com a minha organização.	1	2	3	4	5	6
C11. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	1	2	3	4	5	6
C12. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	1	2	3	4	5	6