

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Relação entre a responsabilidade social, o empenhamento e a justiça organizacional:

Estudo exploratório realizado numa instituição de ensino superior

Maria da Graça Ferreira Rafael

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professora Doutora Gabriela Gonçalves

2014

RELAÇÃO ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL, O EMPENHAMENTO E A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL:

Um estudo exploratório realizado numa instituição de ensino superior

Declaração de autoria de trabalho

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 incluídas.

Copyright

Maria da Graça Ferreira Rafael

“A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar 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”.

Dedico às minhas filhas...

Maria e Leonor

Ao meu marido,

Tito

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de dirigir o meu agradecimento à Prof.^a Doutora Gabriela Gonçalves, minha orientadora de tese, pelo apoio prestado, pela confiança que me transmitiu e pela sua disponibilidade e orientação na elaboração deste trabalho.

Agradeço igualmente ao Prof. Doutor Alejandro Orgambidez-Ramos, pela sua disponibilidade e apoio na elaboração e análise estatística do Modelo de Equações Estruturais.

Gostaria ainda de agradecer o apoio do Administrador dos Serviços de Ação Social e demais colegas da minha equipa de trabalho.

À minha amiga Ana Cristina Santos, deixo a minha gratidão, pelo espírito de interajuda e incentivo e pela sua preciosa colaboração na aplicação e recolha dos questionários junto dos docentes e não docentes da Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo assim como pela sua ajuda na revisão e formatação do trabalho.

Dirijo um agradecimento especial a todos os funcionários docentes e não docentes, que colaboraram neste estudo, pela sua disponibilidade, que gentilmente dedicaram algum do seu precioso tempo, sem a qual não teria sido possível realiza-lo e ao Professor Jorge Semião pela sua preciosa ajuda na formatação do trabalho.

E claro, um muito obrigado ao meu marido e às minhas filhas, pela compreensão por todos os momentos em que não estive presente.

A todos os que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, os meus sinceros agradecimentos.

Resumo

Tendo como pressuposto, os benefícios que as organizações públicas podem obter, ao potenciar o empenhamento dos seus colaboradores, este trabalho procurou explorar a relação entre a responsabilidade social, o empenhamento organizacional e a justiça organizacional, dos docentes e não docentes de uma instituição de ensino superior público. Teve ainda como objetivo, avaliar as características métricas da escala de Perceção da Justiça Organizacional de Colquitt (2011).

Assim, o presente trabalho de investigação é composto por dois estudos. O Estudo 1, teve como objetivo principal avaliar as evidências métricas da adaptação portuguesa da escala de Perceção da Justiça Organizacional (EPJO) de Colquitt (2011) e foi realizado com uma amostra de 285 participantes. A EPJO é composta por 20 itens distribuídos por 4 dimensões. Após a recolha dos dados, efetuou-se o tratamento estatístico através dos programas SPSS 21 e AMOS 21, verificando-se que o modelo que mais se adequava para explicar o constructo era o composto por 4 dimensões. Os resultados encontrados, evidenciaram uma boa fiabilidade para todas as dimensões da escala, podendo considerar-se fidedignas as medidas fornecidas pela versão portuguesa.

O segundo estudo realizou-se com uma amostra de 233 funcionários docentes e não docentes de uma instituição de ensino superior público e teve como objetivos: 1) analisar a relação entre as perceções da responsabilidade social e o empenhamento organizacional; 2) analisar o efeito das perceções de justiça organizacional nesta relação. O modelo de análise proposto, foi estimado através da metodologia de modelação de equações estruturais. Concluiu-se haver uma relação entre as perceções de responsabilidade social perante os colaboradores da organização e o seu empenhamento organizacional afetivo e uma influência positiva das perceções de justiça distributiva e interpessoal nesta relação. O modelo apresentou um bom ajustamento. Relativamente às variáveis demográficas observaram-se diferenças estatisticamente significativas entre si. Foram discutidas as implicações dos resultados obtidos e sugeridas pistas para estudos futuros.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Empenhamento Organizacional, Justiça Organizacional, Análise Confirmatória

Abstrat

Based on the assumption, the benefits that public organizations can achieve, to enhance the commitment of its employees, this study sought to explore the relationship between social responsibility, organizational commitment and organizational justice, for the teachers and staff of a public institution of higher education. We also had the objective to evaluate the metric features of Perception Scale Organizational Justice of Colquitt (2011), the instrument used to measure the organizational justice.

The present research work is composed of two studies. Study 1 aimed to validate a Portuguese version of the scale of Perception of Organizational Justice of Colquitt (2011) and was conducted with a sample of 285 participants. The EPJO consists of 20 items distributed in four dimensions. After collecting the data, we performed the statistical analysis through SPSS 21 and AMOS 21 programs, verifying that the model most suited to explain the construct was composed of four factors. The results, showed good reliability for all dimensions of the scale and can be considered reliable measures provided by the Portuguese version.

The second study was carried out with a sample of 233 teachers and non-teaching employees of a public institution of higher education and aimed to: 1) examine the relationship between perceptions of social responsibility and organizational commitment; 2) analysis the of perceptions organizational justice in this relationship. The proposed analysis model was estimated using the methodology of structural equation modeling. The proposed analysis model was estimated using the methodology of structural equation modeling. We concluded that there was a relationship between perceptions of social responsibility to employees of the organization and its affective organizational commitment and a positive influence of perceptions of distributive and interactional justice in this relationship. The model showed a good fit if having observed statistically significant differences between them. The implications of the results and suggested avenues for future studies were discussed.

Keywords: Social Responsibility, Commitment, Organizational Justice, Confirmatory Analysis.

Índice

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstrat.....	vi
Índice.....	vii
Índice de Tabelas.....	ix
Índice de Figuras.....	x
INTRODUÇÃO.....	1
Capítulo 1: Estudo 1.....	7
Evidências métricas da versão portuguesa da escala de justiça organizacional de Colquitt.....	7
Introdução.....	7
1.1. A justiça organizacional.....	8
1.1.1. As dimensões da justiça organizacional.....	10
1.1.2. Escala de justiça organizacional.....	14
1.2. Metodologia.....	15
1.2.1. População e amostra.....	15
1.2.2. Instrumento.....	16
1.2.3. Procedimentos.....	17
1.3. Apresentação e análise de resultados.....	19
1.3.1. Análise descritiva.....	19
1.3.2. Consistência interna.....	21
1.3.3. Análise fatorial confirmatória.....	21
1.4. Discussão.....	22
Capítulo 2: Estudo 2.....	24
A relação entre as perceções da responsabilidade social e da justiça organizacional no empenhamento organizacional.....	24
2.1. Definição dos objetivos de investigação.....	24
2.2. A responsabilidade social.....	27
2.2.1. Abordagem multidimensional da responsabilidade social.....	32
2.3. O empenhamento organizacional.....	35
2.3.1. Modelo tridimensional do empenhamento organizacional.....	37
2.4. O empenhamento nas organizações públicas.....	40
2.5. Desenvolvimento das hipóteses.....	42
2.5.1. A relação entre a responsabilidade social e o empenhamento organizacional.....	42
2.5.2. Papel mediador das perceções da justiça organizacional na relação entre a responsabilidade social e o empenhamento organizacional.....	45
2.6. Metodologia.....	50
2.6.1. População e amostra.....	50
2.6.2. Instrumentos.....	50
2.6.3. Procedimentos.....	54

2.7.	Apresentação e análise de resultados.....	56
2.7.1.	Análise descritiva.....	56
2.7.2.	Análise do modelo de equações estruturais.....	58
2.7.3.	Análise comparativa em função das variáveis sociodemográficas.....	61
2.8.	Discussão.....	64
Capítulo 3:	Conclusão.....	71
3.1.	Reflexão final e sugestões de estudos futuros.....	74
Referências Bibliográficas	76
APÊNDICES	90
ANEXOS	94

Índice de Tabelas

Tabela 1.1: Dimensões da Justiça organizacional	13
Tabela 1.2: Valores descritivos para os itens da escala de justiça organizacional	19
Tabela 1.3: Coeficientes de <i>alpha de Cronbach</i> da escala de justiça organizacional	21
Tabela 2.1: Caracterização dimensões do empenhamento organizacional.....	37
Tabela 2.2: Análise descritiva dos resultados (N=233).....	56
Tabela 2.3: Medidas de bondade do ajustamento do modelo em estudo	60
Tabela 2.4: Médias das variáveis sociodemograficas género e habilitações e as variáveis em estudo.....	61
Tabela 2.5: Médias das variáveis sociodemograficas atividade profissional, local de trabalho, tipo de contrato e as variáveis em estudo	63

Índice de Figuras

Figura 2.1: Modelo de equações estruturais	59
--	----

INTRODUÇÃO

Atualmente, a gestão de recursos humanos é confrontada com novos desafios, cada vez mais exigentes e complexos para as organizações e para as pessoas, resultantes do ambiente global de elevada incerteza e escassez de recursos que conduzem a mudanças significativas nas organizações e conseqüentemente na situação profissional dos colaboradores.

Vive-se um período de mudanças sociais e económicas constantes, marcado pela globalização e aumento da competitividade e agravado pela profunda crise económica na Europa e em particular em Portugal desde 2010, com a aplicação do plano de resgate (Costinha, 2013).

Este novo enquadramento social, económico, político e cultural, implica que as organizações enfrentem novas obrigações regulamentares e procurem desenvolver atitudes orientadas para o bem-estar e princípios éticos, que compensem a sociedade em que estão inseridas e os benefícios que esta lhes proporciona (Vaz, 2012).

Neste sentido verifica-se uma crescente popularidade do conceito de responsabilidade social (RS), que tem vindo a adquirir importância, no comportamento, nas políticas e na gestão dos recursos humanos, assim como na imagem das organizações (Vaz, 2012).

Para Borges (2012) o envolvimento das organizações em práticas de RS, podem ser associadas a vários benefícios, tais como uma melhor visibilidade e reputação e um maior reconhecimento por parte dos seus *stakeholders*, que irá refletir-se numa melhor relação com os mesmos e por sua vez em melhores resultados organizacionais.

Os colaboradores das organizações são um destes *stakeholders*, pelo que as suas perceções sobre o envolvimento da sua organização em práticas de RS, têm-se revelado predictoras das suas atitudes e comportamentos, nomeadamente ao nível do empenhamento organizacional (Amâncio, 2011; Borges, 2012; Duarte & Neves, 2009; Peterson 2004; Rego et al., 2010; Rupp et al., 2006; Turker, 2009b; Vaz, 2012).

De acordo com a teoria da identidade social, as pessoas tem tendência a descreverem-se em contexto social e a classificar-se a si próprias e aos outros em diferentes categorias sociais (Taifel & Turner, 1985). Tendo por base esta teoria Roeck, Swaen e Akremi, (2013), mostraram que as perceções de RS têm impacto nas atitudes dos colaboradores, na medida em que o sentimento de orgulho de pertença organizacional dos funcionários, levam à sua identificação com a mesma organização e estes mecanismos psicológicos explicam porque é que a responsabilidade social percebida pode afetar as suas atitudes. Borges (2012) acrescenta que a relação entre a responsabilidade social e o empenhamento organizacional, pode ser explicada por vários fatores, sendo um deles as perceções de justiça organizacional, na medida em que a justiça organizacional focaliza-se numa noção de justiça, direitos individuais e nas decisões baseadas nos princípios éticos e morais.

Vários estudos (e.g. Almeida, Silva, & Santos, 2013; Rego, 2001, 2002; Rego et al., 2003), revelam que o tratamento justo por parte da organização e das suas chefias reforça o laço/ligação entre o colaborador e a organização o que vem sustentar a relação entre a justiça e o empenhamento organizacional (Saraiva, 2012). A importância das perceções da justiça organizacional no empenhamento organizacional, foi igualmente demonstrada por Rego e Souto (2004) tendo-se verificado que as dimensões da justiça procedimental e interpessoal, são as que apresentam maior poder preditivo do empenhamento organizacional afetivo. Também Sotomayor (2007), estudou o impacto das perceções de justiça da avaliação de desempenho, no empenhamento dos trabalhadores de serviços públicos, tendo os resultados mostrado que as perceções de justiça dos trabalhadores sobre a avaliação de desempenho influenciam o empenhamento dos mesmos com a organização.

Considerando os contextos atuais das organizações públicas, com problemas que exigem soluções criativas e inovadoras, é cada vez mais necessário o empenhamento dos seus colaboradores (Rego & Souto, 2004).

Segundo Figueira (2013) a realidade nacional atual dos trabalhadores do setor público caracteriza-se por um clima económico e político, que alterou drasticamente as suas condições de trabalho. Esta alteração é evidenciada por um discurso anti

trabalhador público e pelos baixos níveis de reconhecimento do seu contributo, fatores que se vão repercutir no empenhamento organizacional.

Em Portugal, têm sido implementadas reformas na Administração pública, nas últimas três décadas, com o objetivo de resolver problemas como: aumentar a eficiência do setor público, a má imagem dos serviços prestados e baixa qualidade, a desmotivação dos funcionários entre outros (Bilhim, 2008)

Um estudo de Su, Baird e Blair (2013) sugere que os níveis de empenhamento organizacional dos trabalhadores públicos estão a aumentar, no entanto a estabilidade no trabalho, característica do emprego público, não tem sido identificada como um forte antecedente do empenhamento organizacional.

Em termos gerais, existe um entendimento que a natureza jurídica das organizações e o contexto organizacional em que os trabalhadores desenvolvem a sua atividade profissional influenciam as suas atitudes face ao trabalho (Figueira, 2013). Os resultados das pesquisas desenvolvidas sobre as diferenças entre os níveis de empenhamento organizacional dos trabalhadores do setor público e os do setor privado, sugerem genericamente níveis inferiores de empenhamento organizacional no setor público (e.g. Boyne, 2002; Markovits et al., 2010).

A explicação segundo Boyne (2002), para que os trabalhadores do setor público, tendencialmente apresentem menor empenhamento organizacional, deve-se à ausência de flexibilidade de procedimentos de gestão de recursos humanos e à fraca ligação entre o desempenho e as recompensas. Assim, a falta de autonomia das organizações públicas para estabelecer benefícios ou recompensas, na medida em que os mesmos são fixados legalmente, não permite o desenvolvimento de vínculos baseados em trocas/investimentos (Figueira, 2013).

Tendo presente as características das organizações públicas, interessamo-nos pela análise das variáveis em estudo (responsabilidade social, empenhamento e justiça organizacional) no contexto do ensino superior público.

A opção de realizar este estudo, numa instituição pública, decorre das particularidades que caracterizam as organizações públicas, tais como: uma abordagem de âmbito social e de interesse público e coletivo e portanto um interesse maior que o interesse individual de cada cidadão. Para cumprir com sucesso a sua função social, torna-se imprescindível garantir a qualidade na prestação de serviços o que só é possível com funcionários satisfeitos, empenhados e envolvidos com o trabalho, o que por outro lado, muito contribuirá para o sentimento de justiça organizacional (Kunkel & Vieira, 2012).

Os autores Kunkel e Vieira (2012) apontam como possíveis determinantes das diferenças de perceção da justiça organizacional entre funcionários públicos e privados a própria estrutura hierárquica e o ambiente de trabalho das organizações públicas, assim como o Sistema de Avaliação de Desempenho instituído pela Administração pública através do SIADAP.

Outra particularidade que diferencia organizações privadas e públicas é a estabilidade no emprego que para Faller (2004) é o principal responsável pela permanência dos trabalhadores nos empregos públicos, no entanto, não é gerador de satisfação e bem-estar. Wright (2001), acrescenta ainda o predomínio das relações formais e burocráticas que condicionam a variedade e a identificação com a tarefa desenvolvida, a falta de autonomia, de oportunidades de crescimento profissional, a baixa valorização da qualificação e da capacidade de gerar resultados na definição da remuneração, como características presentes em organizações públicas e que podem ser apontados como fatores condicionantes das perceções de justiça organizacional no trabalho.

A Declaração de Bolonha, consubstancia a criação de um espaço europeu de ensino superior, e constitui a linha mestra de desenvolvimento do ensino superior público português. Este processo conduziu a uma reforma do sistema de funcionamento das instituições de ensino superior e consequentemente a alterações jurídicas assim como a criação de um sistema nacional de garantia de qualidade no ensino superior reconhecido internacionalmente. Estas transformações, aliadas às fortes restrições financeiras com que as instituições públicas se deparam, e à diminuição do número de alunos, constituem desafios que exigem uma resposta eficaz das instituições de ensino

superior, sendo fundamental garantir a competitividade. Para tal, é determinante, contar com uma força de trabalho (docentes e não docentes) empenhada com os objetivos e valores organizacionais e que contribua para a qualidade do ensino prestado pela instituição (Figueira, 2013).

Assim, considerando os benefícios que as organizações públicas, podem obter ao potenciar o empenhamento dos seus colaboradores, este trabalho procura analisar a relação entre as perceções de responsabilidade social com o empenhamento organizacional e o efeito preditor da perceção de justiça organizacional nesta relação. Assim, é nosso objetivo testar um modelo que integra os três conceitos e nos permita conhecer as relações que se estabelecem entre eles assim como perceber de que forma o empenhamento organizacional é determinado quer pelas perceções da responsabilidade social quer pela justiça organizacional.

Para isso desenvolvemos dois estudos: o primeiro estudo tem por objetivo, contribuir para a validação e adaptação para a população portuguesa, da escala de perceção de justiça organizacional desenvolvida por Colquitt (2001). Este objetivo prende-se com o facto de não se conhecerem estudos realizados em Portugal, que tivessem utilizado este instrumento de medida.

Para o segundo estudo, definimos dois objetivos: primeiro analisar a relação das variáveis responsabilidade social e o empenhamento organizacional dos colaboradores docentes e não docentes de uma instituição de ensino superior público e segundo objetivo analisar o efeito preditor da perceção de justiça organizacional na relação entre as perceções da responsabilidade social e o empenhamento organizacional.

Interessou-nos igualmente realizar uma análise comparativa, com carácter exploratório, das variáveis em estudo em função das variáveis sociodemográficas. Assim, definimos como objetivo secundário desta investigação, identificar a natureza e os níveis de relação entre as variáveis em estudo: responsabilidade social, empenhamento organizacional e justiça organizacional e as variáveis sociodemográficas: género, habilitações literárias, tipo de atividade profissional, local de trabalho e tipo de contrato de trabalho.

A estrutura do presente trabalho divide-se assim em três partes. O capítulo 1, consiste na apresentação do primeiro estudo, com uma revisão teórica sobre o conceito de justiça organizacional, as suas dimensões e evolução do constructo. Apresentamos ainda a metodologia utilizada onde são descritos a população e amostra, o instrumento e os procedimentos adotados para a recolha, tratamento e análise dos dados. De seguida, fazemos a discussão dos resultados obtidos.

No capítulo 2, apresentamos o segundo estudo, que se inicia com uma abordagem dos principais contributos teóricos referentes aos conceitos em análise: responsabilidade social, empenhamento organizacional e justiça organizacional e sua relação entre si. Seguidamente, descrevemos e caracterizamos a população e amostra, bem como os instrumentos de medida e procedimentos adotados na recolha, tratamento e análise dos dados. Posteriormente, apresentamos a discussão dos resultados obtidos à luz das hipóteses de investigação formuladas.

No capítulo 3, apresentamos as conclusões dos dois estudos, assim como os seus contributos e limitações e ainda uma reflexão final e sugestões para trabalhos futuros.

Capítulo 1: Estudo 1

Evidências métricas da versão portuguesa da escala de justiça organizacional de Colquitt

Introdução

As organizações podem ser definidas como sistemas de pessoas, com continuidade temporal, que tendo por base estruturas, funções e processos e que se associam para atingir determinados fins (Pereira, 2009).

As organizações desempenham, um papel central na sociedade contemporânea, no entanto não é fácil compreender o seu funcionamento (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). Para compreender as organizações e o seu funcionamento temos que perceber o comportamento dos indivíduos que as integram, pelo que têm sido desenvolvidos, vários estudos no âmbito do comportamento humano em contexto organizacional (Figueira, 2013).

As perceções da justiça organizacional, é um dos conceitos que desde a década de 60, integra a investigação sobre o comportamento dos indivíduos no seio das organizações. À luz de uma das abordagens dominantes, a justiça organizacional traduz-se no quão justamente os colaboradores se sentem tratados pelos diferentes elementos da organização com quem interagem (Rupp, et al., 2011).

Os julgamentos acerca da (in) justiça organizacional representam assim um foco de interesse no estudo das relações entre trabalhadores e as suas organizações e é fundamental para o desenvolvimento de sentimentos de confiança (e.g., Chiuzi, Siqueira & Martins, 2012), satisfação com o trabalho (e.g., Padovam, 2005, Borges, 2012) e empenhamento com a organização (e.g. Filenga, 2002; Rego, 2002; Siqueira, Costa & Filenga, 2012).

Considerando que as perceções de justiça organizacional por parte dos colaboradores afetam as suas atitudes e os resultados organizacionais (Colquitt, 2001), e sendo reconhecida como um requisito básico para o funcionamento eficaz da

organização (Assmar, Ferreira, & Souto, 2005), consideramos fundamental medir o constructo e avaliar a sua influência no comportamento organizacional.

A partir da década de 90, assistiu-se a uma evolução da investigação sobre a justiça organizacional, tendo sido desenvolvidos instrumentos que permitiam medir este constructo de forma tridimensional: justiça distributiva, procedimental e interacional (Siqueira, Costa & Filenga, 2012, Rego, 2002, Prestes, 2011).

Em 2001, é proposta por Colquitt, a escala de perceções de justiça organizacional, em que a dimensão interacional é desdobrada nas dimensões de justiça interpessoal e informacional. Segundo Gracia (2011) uma das abordagens mais abrangentes no estudo da justiça organizacional é a de Colquitt (2001), o qual encontrou fortes evidências da existência de quatro dimensões denominadas: justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional.

No nosso estudo foi adotada esta perspetiva de quatro dimensões da justiça organizacional, tendo por base os estudos prévios já realizados e que indicam que este modelo de quatro dimensões ajusta-se melhor aos dados, em algumas categorias profissionais, do que o modelo em que as dimensões interpessoal e informacional, aparecem agregadas num único fator interacional (Rego, 2001; Assmar et al., 2002).

Assim, e não se conhecendo a existência de estudos em Portugal que tenham utilizado esta escala, definimos como objetivo do nosso trabalho, a contribuição para a adaptação portuguesa da escala de perceção de justiça organizacional, desenvolvida por Colquitt (2001) e a realização de um estudo psicométrico dessa escala.

1.1. A justiça organizacional

Karamipoor, MortazaviAmiri e Momeni (2014), defendem que, ao longo da história a justiça tem sido considerada, como um requisito básico para o ser humano viver em sociedade, sendo as organizações fundamentais e inerentes à vida do ser humano, desde o seu nascimento até à morte nos vários contextos institucionais e organizacionais tais como: a educação, a formação, o emprego, entre outros. Na perspetiva destes autores, a justiça organizacional desempenha um papel importante

para a justiça na sociedade. Vários estudos (Al-Zu'bi, 2010, Covacs, 2006; Kunkel & Vieira, 2012; Mourão, 2009) confirmam que as percepções de justiça organizacional têm impacto na satisfação no trabalho e no bem-estar dos trabalhadores bem como no empenhamento e na avaliação dos indivíduos em relação à organização e às suas chefias (e.g. Gomide & Siqueira, 2004; Oliveira, 2004; Omar, 2006) e destacam a relevância da justiça, para a gestão de pessoas nas organizações (Odelius & Santos, 2008).

Beugré (1998) defende que é importante desenvolver estudos sobre justiça por três razões fundamentais: a justiça é um fenómeno psicossocial que influencia a vida social e organizacional; os recursos humanos são o ativo mais importante de qualquer organização, pelo que o modo como estes são cuidados afeta as suas atitudes e comportamentos tais como o empenhamento, a confiança e o seu desempenho profissional. Nesta perspetiva, este autor propõe uma definição de justiça organizacional, como a justiça percebida nas trocas que ocorrem dentro da organização, sejam económicas ou sociais e que envolvem o individuo nas suas relações com os seus superiores, pares ou subordinados, assim como a organização no seu todo (Assmar et al., 2005).

A justiça organizacional é definida como uma forma de descrever e explicar o papel da justiça no local de trabalho (Greenberg, 1990), e é sustentada em estudos sobre conceções, percepções e reações à (in)justiça por parte dos empregados em relação às organizações em que trabalham (Assmar, et al., 2005). Neste sentido, a justiça organizacional é abordada pelas autoras Assmar, Ferreira e Souto (2005), como a psicologia da justiça aplicada ao contexto organizacional, a qual envolve a percepção de justiça existente nas relações entre os funcionários e a organização. Para os mesmos autores a justiça é construída socialmente e a percepção do quanto a empresa é justa ou injusta exerce impacto determinante sobre os comportamentos e atitudes demonstrados pelos colaboradores no seu ambiente de trabalho.

Assim, a justiça organizacional constituiu um requisito básico para a eficácia organizacional e para a satisfação dos colaboradores, reafirmando a importância desempenhada pela justiça na relação indivíduo-organização (Kunkel & Vieira, 2012). Na mesma linha de pensamento, Assmar, Ferreira e Souto (2005) afirmam ser o foco mais recente dos estudos: a avaliação das consequências provenientes de percepções

contínuas de injustiça pelos trabalhadores, que culminam em níveis elevados de insatisfação e desmotivação.

Também Sotomayor (2006) defende que nas organizações, os trabalhadores são alvo de decisões (salários, avaliação desempenho, etc), que vão ter “consequências económicas e sócio emocionais, muitas das quais são a razão de ser dos indivíduos trabalharem nas organizações” (in Colquitt, 2001, p. 386). Essas consequências e a importância que têm para os indivíduos, conduzem a uma avaliação crítica das decisões tomadas, designadamente sobre se são ou não justas, isto é, sobre a justiça organizacional.

1.1.1. As dimensões da justiça organizacional

A justiça organizacional, inicialmente focalizou-se no tipo de perceção subjetiva da justiça distributiva dos resultados (Adams, 1965) e na justiça dos procedimentos utilizados para determinar essas distribuições, (Thibaut & Walter, 1975), que são designadas de justiça distributiva e procedimental (Sotomayor, 2006).

De acordo com Rego (2000) a justiça distributiva focaliza-se no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins alcançados ou obtidos (salários, promoções, etc) enquanto a justiça procedimental focaliza-se no processo e remete para a justiça dos meios usados para alcançar esses mesmos fins (sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção, etc.).

Enquanto a perceção de justiça distributiva, tem por base as crenças do trabalhador sobre quão justas ele percebe as compensações que recebe como retorno dos seus investimentos no trabalho, a perceção de justiça procedimental avalia as crenças de quão justas o colaborador percebe as condições ou os procedimentos que definem as políticas de distribuição dos recursos da organização (Siqueira, Costa & Filenga, 2008).

A integração da justiça procedimental e distributiva na investigação no âmbito da justiça organizacional, tem tido apoio consistente em vários estudos que demonstram que a justiça distributiva está relacionada com os resultados individuais, tais como a

satisfação com o vencimento, enquanto a justiça procedimental está relacionada com os resultados organizacionais tais como o empenhamento organizacional (Colquitt, 2001).

Este modelo com duas dimensões de justiça organizacional, é repensado com a introdução de uma terceira dimensão de justiça organizacional, a justiça interacional que vem acrescentar os fatores sociais e as relações interpessoais (Colquitt, 2001). A dimensão de justiça interacional focaliza-se na qualidade da interação com os decisores e é definida como o tratamento que as pessoas recebem e a forma como os procedimentos lhes são comunicados (Borges, 2012).

Em resumo, a revisão da literatura mostra-nos que a investigação sobre justiça organizacional, tem sido desenvolvida numa abordagem multidimensional, desdobrando-se em três dimensões: justiça distributiva, justiça processual e a justiça relacional, que Rego (2002) caracterizou do seguinte modo:

- Justiça distributiva – focaliza-se no conteúdo, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Diz respeito aos salários, classificações obtidas pelas pessoas nas avaliações de desempenho, promoções, lucros distribuídos e sanções disciplinares, entre outros.
- Justiça procedimental – focaliza-se no processo, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Refere-se aos procedimentos usados para definir os aumentos salariais, sistemas de avaliação de desempenho e processos disciplinares, entre outros.
- Justiça interacional - aborda o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores (social/interpessoal) e, ainda, pelo grau em que o superior fornece informações e justifica as decisões que afetam as pessoas (informacional) (Odelius & Santos, 2008).

Numa segunda abordagem sobre os modelos dimensionais da justiça organizacional, alguns investigadores (e.g. Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2002) defendem que as duas componentes da justiça interacional: sensibilidade interpessoal e justificações, têm efeitos nos indivíduos, independentes uma da outra, pelo que se justifica a sua distinção quer a nível conceptual quer ao nível da medida da justiça organizacional.

Colquitt (2001), propõe assim, a separação entre a justiça interpessoal e informacional, defendendo que a justiça interpessoal reflete o grau em que as pessoas são tratadas com cortesia, dignidade e respeito pelas chefias envolvidas na execução dos procedimentos ou na determinação dos resultados. No que se refere à justiça informacional focaliza-se nas explicações fornecidas às pessoas interessadas sobre o porquê de certos procedimentos terem sido utilizados ou terem sido distribuídos de uma determinada forma (Colquitt, 2001).

Por outras palavras, a justiça interpessoal diz respeito à sensibilidade social, ou seja, ao grau com que a chefia adota um tratamento educado, honesto e de respeito em relação às pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões distributivas de justiça. A informacional refere-se ao fornecimento de informações e explicações acerca das decisões tomadas (Rego, 2001).

Esta abordagem tetra-dimensional foi aplicada por outros autores (e.g. Prestes, 2011) no estudo realizado com 240 funcionários públicos da área da saúde, sobre a relação entre as perceções de justiça organizacional e o empenhamento organizacional, e concluíram que o modelo de quatro dimensões (distributiva, procedimental, interpessoal e informacional) apresenta-se mais adequado do que o modelo de três dimensões (distributiva, procedimental e interacional) apesar de ambos os modelos evidenciarem índices de ajustamento satisfatórios.

Odelius e Santos (2008), no estudo realizado sobre as diferenças de perceção de justiça organizacional entre os funcionários que recebem um vencimento fixo e os que recebem um vencimento variável, defendem que a conjugação de resultados injustos com procedimentos e interações injustas, leva a que as reações do indivíduo sejam fortemente negativas.

Rego (2002), assinala que cada uma das dimensões tem um papel diferente sobre o comportamento do indivíduo. Se uma pessoa percebe os resultados alcançados, os procedimentos e as interações são pouco relevantes para as suas reações. Em contrapartida, se os resultados recebidos são percebidos pelo indivíduo como injustos, este tende a desenvolver atitudes e comportamentos organizacionais negativos, como insatisfação, pior desempenho na função e absentismo.

Também Colquitt, (2001), mostrou que os indivíduos reagem de forma diferenciada a cada dimensão de justiça e que há uma associação entre Justiça distributiva e a satisfação com os benefícios, a justiça procedimental e a obediência às regras, a justiça interpessoal e a avaliação dos líderes enquanto a justiça informacional associa-se à estima coletiva (Maia, 2005).

Na Tabela 1.1 apresentamos uma descrição das dimensões da justiça organizacional e principais autores.

Tabela 1.1

Dimensões da justiça organizacional

Estrutura constructo de Justiça	Dimensões de Justiça	Caracterização	Principais autores
Uni-dimensional:	Distributiva	Primeira dimensão estudada pelos cientistas organizacionais. O seu foco é no conteúdo, ou seja, na Justiça dos fins alcançados ou obtidos sejam eles positivos ou negativos (ex: salários, lucros, resultados de Avaliações de desempenho ou sanções).	Adams, 1965
Bi-dimensional: <i>Distributiva</i> Procedimental	Procedimental	Focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins. (ex: procedimentos usados para as compensações salariais e bonificações, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção).	Thibaut e Walker, 1975
Tri-dimensional: Distributiva Procedimental Interacional	Interacional	Trata da qualidade da interação entre empregados e superiores ou decisores, reflete o grau de adoção de um tratamento digno e respeitador para com os funcionários. (ex: o gestor age com dignidade e respeito?).	Rego, 2000
Tetra-dimensional: Distributiva Procedimental Interpessoal/ Informacional	Interpessoal/ Informacional	Reflete a qualidade da interação com os gestores/decisores, sobre o grau em que o superior informa, explica e justifica as decisões que afetam as pessoas. (ex: Oferece justificações aos indivíduos afetados pelas decisões?).	Colquitt (2001)

Nota: Adaptado de Rego (2002) e Andrade e Stefano (2011)

No nosso estudo, consideramos a escala de quatro dimensões da justiça organizacional proposta por Colquitt (2001), justiça processual, distributiva, interpessoal e informacional. Optamos por seguir este modelo multidimensional, na medida em que estudos já realizados, indicam que este modelo de quatro dimensões é mais adequado às categorias profissionais portuguesas (Rego, 2001; Assmar *et al.*, 2002).

1.1.2. Escala de justiça organizacional

A Escala de Percepções de Justiça, proposta por Colquitt (2001) é composta por vinte itens distribuídos por quatro dimensões de Justiça: sete itens para a justiça procedimental, quatro itens para a justiça distributiva, quatro itens para a justiça interpessoal e cinco itens para a justiça informacional. Os itens foram baseados nos trabalhos originais dos investigadores responsáveis pela introdução de cada uma das dimensões de justiça referidas (Sotomayor, 2006), designadamente no trabalho de Leventhal (1976, cit. in Colquitt, 2011) para os itens de justiça distributiva, nos trabalhos de Thibaut e Walker (1975) e Leventhal (1980, cit. in Colquitt, 2011), para os itens de justiça procedimental, no estudo de Bies e Moag (1986, cit. in Colquitt, 2011) para os itens da Justiça interpessoal e nos trabalhos de Bies e Moag (1986, cit. in Colquitt, 2011) e Shapiro, Buttner e Barry (1994, cit. in Colquitt, 2011, p. 389), para os itens da Justiça informacional.

O instrumento estrutura-se assim, em quatro dimensões: justiça procedimental, justiça distributiva, Justiça interpessoal e justiça informacional. O primeiro relaciona-se com a justiça na distribuição de bens, serviços, promoções, salários e sanções disciplinares. O segundo, está relacionado com a justiça na resolução de conflitos e nos processos de tomada de decisão. A justiça informacional refere-se ao fornecimento de informações e explicações acerca das decisões tomadas e a justiça interpessoal refere-se às relações entre as chefias e os trabalhadores e se adotam um tratamento educado, honesto e de respeito em relação às pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões tomadas (Sotomayor, 2006).

Os estudos de Colquitt (2001), revelaram que a justiça distributiva está positivamente relacionada com a satisfação dos resultados obtidos, uma vez que esta dimensão está mais centrada na pessoa e nas avaliações sobre os resultados que obteve. A justiça procedimental apresentou uma relação positiva com o cumprimento e aceitação das decisões, pois esta dimensão está mais relacionada com as avaliações do sistema. A justiça interpessoal apresentou uma relação positiva com a avaliação do líder, na medida em que reflete a qualidade e satisfação com o tratamento interpessoal deste. Por último, verificou uma relação positiva da justiça informacional com a estima coletiva que nos remete para a teoria da identidade social e baseia-se em opiniões de

grupo e na forma como o indivíduo se sente valorizado pelo coletivo. A estima coletiva está ligada à justiça informacional, na medida em que se transmite a sensação de inclusão nas tomadas de decisão e por outro lado, a justiça informacional permite reduzir o sigilo e a desonestidade, o que vai melhorar a confiança dos colaboradores nas figuras de autoridade da organização.

A Escala de Percepções de Justiça, foi aplicada e validada pelo autor (Colquitt, 2001) em dois estudos com contextos organizacionais distintos: um foi realizado com estudantes universitários e outro, realizado com trabalhadores de uma empresa de componentes automóveis. Colquitt (2001), testou os quatro modelos e os resultados obtidos, revelam uma boa consistência interna do instrumento, com índices de *alfa de Cronbach*, satisfatórios para as quatro dimensões. O autor testou igualmente a análise fatorial confirmatória, que revelou um modelo com bom ajustamento. De referir que no Brasil, os autores Assmar, *et al.*, (2002) realizaram um estudo de validação da escala, tendo concluído que os resultados encontrados sustentam a abordagem teórica da tetradimensionalidade da justiça adotada no nosso estudo.

Assim, dada a sua ampla aplicação e o facto de não se conhecer nenhuma versão portuguesa validada, o presente estudo teve como objetivo, contribuir para a adaptação portuguesa da Escala de Percepções de Justiça proposta por Colquitt (2001), cuja metodologia utilizada, apresentaremos de seguida.

1.2. Metodologia

1.2.1. População e amostra

Participaram no presente estudo 285 indivíduos, recolhidos por conveniência numa instituição de ensino superior. Dos 285 participantes, 22.5% são do género masculino e 77.5% são do género feminino. As idades dos inquiridos variam, dos 23 anos aos 63 anos de idade ($M = 46.78$ e $DP = 7.76$). Relativamente ao estado civil, os participantes na sua grande maioria são casados (66.7%) e os que vivem em união de fato apresentam a menor frequência (3.5%). Em relação ao vínculo contratual com a instituição, a maioria dos participantes têm contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (64.2%). O tempo de antiguidade na instituição, varia entre 1 ano

e os 38 anos de serviço ($M = 17.13$ e $DP = 7.02$). As habilitações literárias incluem todos os níveis de ensino, desde ensino básico (11.6%) a doutoramento (12.3%), sendo o ensino secundário a que apresenta maior frequência (39.3%) logo seguido da Licenciatura (30.9%). Os participantes distribuem-se por todas as categorias profissionais e maioritariamente (90.2%) não exercem cargo de chefia e a atividade profissional mais frequente (81.4%) é de âmbito não docente.

1.2.2. Instrumento

Para a recolha de dados utilizamos um questionário, que se inicia com um enquadramento do contexto em que foi desenvolvido. Os objetivos apesar de indicar o âmbito de estudo foram apresentados de forma dissimulada. Desta forma, pretende-se evitar o condicionamento das respostas e reforçar o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados (APA, 1982). O inquérito a que os participantes responderam, era composto por uma Escala de Justiça Organizacional e uma segunda parte de caracterização sociodemográfica.

1.2.2.1. Escala de perceção de justiça organizacional

A Escala de Justiça Organizacional (Organizational Justice Scale, Colquitt, 2001) construída originalmente na língua inglesa por Jason Colquitt (2001) é composta por 20 itens, tipo Likert de 1 (Nunca) a 7 (Sempre). Os 20 itens estão distribuídos por quatro dimensões: Justiça Procedimental, com 7 itens, por exemplo item 1: *“Foi capaz de expressar as suas opiniões e sentimentos durante esses procedimentos”*; Justiça Distributiva, com 4 itens por exemplo item 2: *“Os seus resultados refletem o trabalho desenvolvido”*; Justiça Interpessoal com 4 itens por exemplo item 3: *“Ele / ela o trata com respeito”* e Justiça Informacional com 5 itens, exemplo item 4: *“Ele / ela deu-lhe toda a informação necessária em tempo útil”*.

O primeiro passo para realizar este estudo foi traduzir para Português, os itens da Escala de perceção de justiça organizacional, de acordo com o procedimento de Hamblenton, Merenda e Spielberge (2006). A versão foi traduzida do inglês para português por dois tradutores independentes, cada um, traduziu a escala de inglês para

português. O passo seguinte consistiu em retraduzir para inglês a versão obtida em português. Este processo foi realizado por outros dois tradutores independentes. A seguir, três investigadores especialistas em justiça organizacional compararam as duas versões inglesas, a original e a traduzida da versão portuguesa, e analisaram a qualidade da tradução observando que itens coincidiam nos dois questionários e fazendo alterações sempre que necessário (Carretero-Dios & Pérez, 2005; Hambleton *et al.*, 2006).

Esta versão foi submetida a um estudo piloto com 20 participantes, todos trabalhadores na universidade, para verificar a compreensão dos itens. Estes 20 participantes não foram incluídos na amostra final mas permitiu ajustes em alguns termos dos itens, como por exemplo as designações “*empresa*” que foi substituída pela designação “*instituição*” e “*salário*” substituída pela designação “*ordenado*” dado serem uma expressões mais adequadas à amostra em estudo, composta por funcionários públicos.

Na justiça procedimental substituímos a expressão “*procedimentos utilizados para chegar aos resultados*” pela expressão “*procedimentos utilizados no seu trabalho para atingir os objetivos*”, em concordância com o previsto no sistema de avaliação de desempenho dos funcionários em exercício de funções em organizações públicas (SIADAP). Os itens 8 e 10 da dimensão justiça distributiva, formulados sob a forma de questão: “*Será que os seus resultados refletem o esforço investido no trabalho*” e “*Será que os seus resultados refletem o seu contributo para a instituição*” foram reformulados do seguinte modo “*Os seus resultados refletem o esforço investido*” e “*Os seus resultados refletem o seu contributo para a instituição*”, respetivamente.

1.2.3. Procedimentos

1.2.3.1. Recolha dos dados

Este estudo foi realizado numa instituição de ensino superior público, com base numa amostra de funcionários docentes e não docentes, selecionada por conveniência atendendo ao fator de acessibilidade na recolha dos dados. Os dados foram recolhidos presencialmente, no local de trabalho, durante os meses de Dezembro de 2013, Janeiro e

Fevereiro de 2014. Os participantes foram informados de que a sua participação era totalmente voluntária e anónima e que as suas respostas eram confidenciais. Foram igualmente informados do tempo médio previsto para responder e que o objetivo do estudo pretendia avaliar um instrumento de medida de comportamento organizacional.

Após a recolha dos questionários, os dados foram inseridos no SPSS, *Statistical Package for the Social Sciences* (versão 21).

1.2.3.2. Tratamento e análise dos dados

A etapa de tratamento e análise dos dados foi estruturada em três partes. Na primeira parte apresentam-se as estatísticas descritivas dos itens (média, desvio padrão e assimetria), de seguida a análise da consistência interna e por fim a análise fatorial confirmatória. Na análise dos dados a significância foi considerada ao nível de 0.05. Para a análise de consistência interna, utilizou-se o coeficiente *alpha de Cronbach* para medir a fiabilidade de cada escala, considerando-se aceitáveis valores a partir de 0,60 e idealmente, iguais ou superiores a 0.70 (Maroco, 2010).

A análise fatorial confirmatória, foi realizada no programa AMOS (versão 21). Foram considerados os indicadores de ajuste sugeridos pela literatura (e.g., Hair *et al.*, 2010): χ^2 , o qui-quadrado, a razão entre qui-quadrado e os graus de liberdade (χ^2 / gl), CFI (Comparative Fit Index), SRMR (standardized RMR), TLI (Tucker-Lewis Index) e RMSEA (Root-Mean Square Error of Approximation).

O χ^2 (qui-quadrado), corresponde à probabilidade de ajustamento dos dados ao modelo teórico e quanto maior este valor, mais fraco será o modelo. Considerando que pode ser afetado pelo tamanho da amostra tomamos como referência mais adequada a relação entre o χ^2 e os graus de liberdade correspondentes. Valores entre 2 e 3 para χ^2 / gl indicam um modelo teórico adequado, admitindo-se até 5 (Hair *et al.*, 2010). O Comparative Fit Index (CFI) pode variar entre 0 e 1, considerando-se que quanto mais próximo de 1 melhor o ajustamento. Admitem-se valores próximos ou superiores a 0.090 para indicação de ajustamento adequado (Hair *et al.*, 2010). A raiz quadrada da matriz dos erros dividida pelos graus de liberdade (Root-Mean Square Residual) assume que quanto menor for SRMR melhor será o ajustamento, sendo um ajustamento perfeito

quando SRMR é igual a zero (Hair *et al.*, 2010). O indicador TLI (Tucker-Lewis Index) cujos valores variam entre 0 e 1, considerando-se um ajuste excelente quando os índices são superiores a 0.90 (Hair *et al.*, 2010). Temos ainda a Root-Mean Square Error of Approximation (RMSEA) que se caracteriza por um intervalo de confiança de 90% (IC90%). Assume-se que o valor ideal do RMSEA se situe entre 0.05 e 0.08, aceitando-se valores até 0.10 (Hair *et al.*, 2010).

1.3. Apresentação e análise de resultados

1.3.1. Análise descritiva

Nesta secção procedemos à apresentação e análise dos resultados obtidos no presente estudo. Para análise dos dados, começamos por calcular a média, o desvio padrão e assimetria (Tabela 1.2) para cada item da escala, para as quatro dimensões e para o total da escala.

Tabela 1.2

Valores descritivos para os itens da escala de justiça organizacional

Item	M	DP	Assimetria
<i>Justiça Procedimental</i>			
Item1. Foi capaz de expressar as suas opiniões e sentimentos durante esses procedimentos?	4.84	1.198	0.011
Item2. Teve influência sobre os resultados atingidos, através desses procedimentos?	4.32	1.254	-0.259
Item3. Os procedimentos foram aplicados de forma consistente?	4.57	1.159	0.220
Item4. Os procedimentos foram imparciais e aplicados, por igual, a todas as pessoas?	4.50	1.388	-0.146
Item5. Os procedimentos foram baseados em informações objetivas?	4.77	1.27	-0.198
Item6. Os procedimentos permitiram-lhe colocar em causas as decisões da organização?	3.46	1.575	0.191
Item7. Os procedimentos adotados cumpriram os padrões éticos?	5.23	1.343	-0.464
<i>Média dimensão Justiça Procedimental</i>	4.53	0.893	0.092
<i>Justiça Distributiva</i>			
Item8. Os seus resultados refletem o esforço investido no trabalho?	3.84	1.664	0.015
Item9. Os seus resultados traduzem o trabalho desenvolvido?	4.24	1.605	-0.225
Item10. Os seus resultados refletem o seu contributo para a organização?	4.56	1.640	-0.464
Item11. Os seus resultados estão de acordo com o seu desempenho?	4.20	1.700	-0.212
<i>Média dimensão Justiça Distributiva</i>	4.21	1.446	-0.335

<i>Justiça Interpessoal</i>	6.18	1.120	-1.424
Item13. Ele /Ela o trata com dignidade?	6.13	1.100	-1.121
Item14. Ele /Ela o trata com respeito?	6.20	1.071	-1.191
Item15. Ele /Ela se abstêm de comentários impróprios para si?	5.62	1.653	-1.282
<i>Média dimensão Justiça Interpessoal</i>	6.03	1.086	-1.014
<i>Justiça Informacional</i>			
Item16. Ele /Ela tem sido sincero ao comunicar consigo?	5.62	1.228	-0.703
Item17. Ele /Ela tem explicado os procedimentos de forma detalhada?	5.25	1.315	-0.428
Item18. As explicações sobre os procedimentos foram razoáveis?	5.18	1.211	-0.343
Item19. Ele /Ela deu-lhe toda a informação necessária, em tempo útil?	5.05	1.324	-0.363
Item20. Ele /Ela adapta a sua comunicação às necessidades dos indivíduos?	5.22	1.334	-,471
<i>Média dimensão Justiça Informacional</i>	5.26	1.144	-,391
Média para o Total Escala Justiça Organizacional (20 itens)	4.95	0.815	-,279

Nota. Elaborado para este estudo

As dimensões justiça interpessoal e justiça informacional apresentam uma média superior ($M=6.03$ e $M=5.26$, respetivamente), à média observada nas dimensões procedimental e distributiva ($M = 4.53$ e $M = 4.21$ respetivamente). Na dimensão de justiça interpessoal, as médias individuais situaram-se entre 5.62 e 6.20, encontrando-se a mais elevada no item 14 e a menor no item 15. A justiça informacional, o item 16 apresenta a média mais elevada ($M = 5.62$) e a média mais baixa no item 19 (5.05). As perceções de justiça procedimental e distributiva apresentam médias totais próximas 4.53 e 4.21, respetivamente. Na justiça procedimental as médias de cada item oscilaram entre 5.23 e 3.46, tendo a mais baixa sido observada no item 6, e a mais elevada no item 7 ($M=5.23$). Em relação às perceções de justiça distributiva, observamos que as médias individuais situam-se entre 4.56 e 3.84, situando-se a mais elevada no item 10 ($M=4.56$) e a menor valor no item 8 ($M=3.84$). De referenciar que este item foi o que obteve o valor mais baixo de todos os itens que integram a escala, o que poderá indiciar que os colaboradores não sentem recompensados os seus esforços e investimentos, no trabalho. Verificamos que todos os itens se situam acima do valor central.

Sobre os valores de assimetria, de referenciar que na dimensão da justiça interpessoal, são acima de -1.0 pelo que apresenta uma assimetria positiva acentuada e que pode ser justificada pelo facto de a média desta dimensão (6.03) estar próxima do limite máximo da escala.

1.3.2. Consistência interna

Para analisar a consistência interna da escala de justiça organizacional do presente estudo, procedeu-se à análise do coeficiente de consistência interna através do *alpha de Cronbach*, que expressa o grau de fiabilidade do instrumento utilizado. Como se pode constatar na tabela 1.3, a adaptação da escala de justiça organizacional apresentou um bom índice de *alpha de Cronbach*, (.903) assim como os valores apresentados pelas dimensões (variam entre 0.80 e 0.93), semelhantes aos valores obtidos por Colquitt (2001) e outros investigadores como Sotomayor, (2007) e Gracia (2011).

Tabela 1.3

Coefficientes de alpha de Cronbach da escala de justiça organizacional para os estudos mais apontados neste trabalho

Estudos	N	JP	JD	JINT	JINF
Colquitt (2001) - estudo 1	301	0.78	0.92	0.79	0.79
Colquitt (2001) - estudo 2	337	0.93	0.93	0.92	0.90
Sotomayor (2007) – estudo 1	142	0.71	0.96	0.95	0.87
Sotomayor (2007) – estudo 2	150	0.76	0.96	0.93	0.93
Gracia (2011)	460	0.88	0.94	0.91	0.94
Presente estudo	285	0.80	0.89	0.88	0.93

Nota. JP – justiça procedimental; JD – justiça distributiva; JINT – justiça interpessoal; JINF - justiça informacional

1.3.3. Análise fatorial confirmatória

Os resultados dos indicadores para a análise confirmatória, mostraram um ajustamento adequado do Modelo tetra-dimensional proposto. Apresenta um χ^2 (qui-quadrado) de 350.582 e 164 graus de liberdade, expressando um CMIN/DF de 2.134 o que constituiu um dos indicadores de um bom ajustamento. O valor de CFI (.956), é próximo de 1, traduzindo muito bom ajustamento do modelo (Maroco, 2011). O valor do RMSEA (0.063) indica um bom indicador de ajustamento situando-se nos valores ideais (entre 0.05 e 0.08). O valor de TLI (0.949) que podemos considerar como um excelente indicador de ajustamento (Maroco, 2011). Os valores de ajustamento

encontrados no nosso estudo, estão em consonância com os estudos realizados por outros autores (e.g. Colquitt, 2001; Gracia, 2011; Sotomayor, 2007).

1.4. Discussão

No presente estudo foi nosso objetivo adaptar a versão portuguesa da escala de Percepção da Justiça Organizacional de Colquitt (2001) e ainda observar as suas características psicométricas.

Os resultados obtidos permitem-nos observar, que os funcionários da instituição de ensino superior público em estudo, avaliam muito positivamente a justiça interpessoal, o que indica existir um sentimento de que as chefias adotam um tratamento de respeito, honesto e educado na sua relação com as pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões da organização. Merece igualmente destaque as percepções de justiça informacional, que os funcionários consideraram ser uma comunicação sincera, adequada e clara, embora pudesse melhorar a transmissão de informações em tempo útil. Ao nível dos procedimentos utilizados, os participantes (funcionários docentes e não docentes), evidenciam o cumprimento dos padrões e comportamentos éticos, da sua instituição de ensino superior público e consideram-na uma organização ética.

Sobre as percepções de justiça distributiva, os resultados ($M=4.21$; $DP=1,446$) sugerem um sentimento de insatisfação por parte dos colaboradores entre os esforços desenvolvidos e os resultados obtidos por parte da organização.

Os resultados encontrados, evidenciaram uma boa fiabilidade para todas as dimensões da escala, em linha com os resultados encontrados pelo autor (Colquitt, 2001) e por estudos subsequentes (e.g., Gracia, 2011; Prestes, 2011; Sotomayor, (2007), podendo assim considerar-se fidedignas as medidas fornecidas pela versão portuguesa.

A análise fatorial confirmatória (AFC), revelou que os índices de ajustamento são muito satisfatórios, ajustando-se melhor aos dados o modelo de quatro dimensões distintas: procedimental, distributiva, interpessoal e informacional. Todos os coeficientes previstos foram estatisticamente significativos. Estes resultados corroboram a teoria defendida por Colquitt (2001) de que a consideração de quatro dimensões de

justiça é a que melhor traduz as diferentes percepções dos indivíduos e que permite compreender de forma mais clara as atitudes e comportamentos dos trabalhadores no local de trabalho. Também estão em concordância com a estrutura fatorial recomendada por Rego (2002), revelando que a conceptualização da justiça organizacional estruturada segundo este modelo é mais adequada. Nesta perspetiva, salientamos que a escala de percepção da justiça organizacional, apresenta resultados promissores na medida em que possui características psicométricas adequadas em termos de validade e fiabilidade.

Como sugestão para estudos futuros, seria interessante uma maior heterogeneidade da amostra a profissões variadas e organizações diferentes, de modo a garantir a transversalidade desejada. Esta investigação contemplou apenas os contributos de docentes e não docentes duma instituição de ensino superior público, pelo que poderá ser enriquecedor a aplicação da escala em instituições privadas para podermos verificar se o tipo de organização pública ou privada influencia a percepção dos seus funcionários sobre a justiça organizacional.

Em síntese, um dos elementos chave para alcançar a qualidade no serviço prestado pelas organizações é o desempenho dos seus funcionários (Santos & Gonçalves, 2010). Os estudos evidenciam que a percepção de um ambiente organizacional justo, facilita e promove atitudes positivas. Os trabalhadores que se sentem tratados com justiça, pelas chefias, pelos gestores e pela própria organização, acatam as decisões tomadas, manifestam maior empenhamento, qualidade no trabalho, satisfação profissional, saúde e bem-estar (Tepper, 2001). Assim, conhecer a percepção da justiça organizacional dos seus trabalhadores pode ser uma ferramenta muito útil para as instituições (Santos & Gonçalves, 2010), daí a importância da adaptação à população portuguesa de um instrumento aceite e já utilizado em outros contextos culturais.

Capítulo 2: Estudo 2

A relação entre as percepções da responsabilidade social e da justiça organizacional no empenhamento organizacional

2.1. Definição dos objetivos de investigação

O funcionamento das organizações e a sua envolvência, possuem uma importância muito significativa na vida das pessoas, quer pelo tempo que investem no seu trabalho quer pelo seu significado (Laneiro, 2011). Compreender os comportamentos organizacionais, reveste-se de grande complexidade, pelo que procuramos com este estudo acrescentar algum contributo para a análise dessa complexidade.

O presente estudo propõe-se analisar a relação entre as percepções de responsabilidade social (RS) e da Justiça organizacional (JO) no empenhamento organizacional (EO) dos colaboradores.

A responsabilidade social, a justiça organizacional e o empenhamento organizacional, são conceitos que ao longo das últimas décadas têm suscitado grande interesse quer no seio da comunidade académica quer no contexto organizacional, nomeadamente, pelos responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos e é sobre estes conceitos que incide este segundo estudo.

Entendemos as percepções de responsabilidade social e da justiça organizacional como possíveis preditores do empenhamento organizacional. Neste âmbito pretendemos construir um modelo que integre os três conceitos e nos permita conhecer as relações que se estabelecem entre eles, assim como perceber o papel preditor da justiça organizacional na relação entre a responsabilidade social e o empenhamento organizacional.

O contexto social, económico, político e cultural, vivenciado nas últimas décadas, têm suscitado uma crescente vontade por parte das organizações, em desenvolver atitudes mais orientadas para o bem-estar e princípios éticos, daí que cada

vez mais, o conceito de responsabilidade social (RS) ocupe um lugar proeminente nas preocupações, no comportamento, nas políticas e na gestão da imagem das organizações (Vaz, 2012).

A responsabilidade social é definida como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”, Livro Verde (2001, p. 7) ou seja, as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo. Assim, ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais.

De acordo com o Livro Verde (2001), as organizações socialmente responsáveis seguem um modelo de gestão baseado no *triple bottom line: People, Planet e Profit* – Pessoas, Planeta e Lucro. Nesta perspetiva, defende-se que a atuação responsável de uma organização, é assumir voluntariamente compromissos que vão além dos requisitos legais e/ou reguladores convencionais e focalizar-se no desenvolvimento sustentável assente nos três pilares: ambiental, social e económico. Deste modo, as organizações “responsáveis” não trabalham apenas para satisfazer as suas próprias necessidades, mas também para o bem-estar da sua geração e das gerações futuras.

A aplicação da responsabilidade social assenta em duas dimensões – interna e externa. A dimensão interna, prende-se essencialmente com a gestão dos recursos humanos em que as práticas socialmente responsáveis pressupõem o investimento na saúde, segurança e na gestão da mudança dos seus colaboradores e com os recursos naturais como as práticas ambientalmente responsáveis e processos de produção (Livro Verde, 2001). A dimensão externa, assenta no facto de que a responsabilidade social ultrapassa a esfera da própria organização estendendo-se à comunidade local: clientes, fornecedores, parceiros comerciais e autoridades públicas. Nesta perspetiva, defende-se que a atuação responsável de uma organização, é assumir voluntariamente compromissos e focalizar-se no desenvolvimento sustentável assente nos três pilares já referidos: ambiental, social e económico (Livro Verde, 2001). O mesmo documento, enfatiza a necessidade de se aprofundar o conhecimento e os estudos no que se refere

ao impacto da responsabilidade social, sobre o desempenho das empresas, desenvolvendo-se trabalhos de investigação conjunta entre empresas, entidades públicas e instituições académicas.

Este crescente interesse pela responsabilidade social das organizações, sobretudo após a década de 80, conduziu ao aumento de estudos empíricos no sentido de medir e investigar os impactos da responsabilidade social (Carroll, 1999). Alguns desses estudos tentaram identificar a forma como a RS afeta o desempenho organizacional e fornecer evidências empíricas da relação entre esses comportamentos corporativos e a reputação, a competitividade e a sustentabilidade das organizações (e.g., Burke & Logsdon, 1996; Johnson, 2003; Porter & Kramer, 2002; Snider, Hill & Martin, 2003). Outros estudos têm examinado o impacto das atividades sociais da organização no desempenho financeiro (e.g., McGuire, Sundgren & Schnrreweis, 1988; Pava & Krausz, 1996; Stanwick & Stanwick, 1998), havendo, contudo, um número limitado de estudos que analisa a forma como as atividades sociais da organização afetam os seus colaboradores. Além destes são também de referir alguns estudos que analisam a relação entre a RS e os comportamentos de cidadania organizacional e o empenhamento organizacional (e.g., Meyer *et al.*, 1993).

Merecem destaque os estudos de Brammer (2005) e de Turker (2009a), que usaram a Teoria da Identidade Social (TIS) para propor esta relação, entre RS e empenhamento organizacional (EO). Segundo a teoria da identidade social, se os colaboradores começarem a sentir orgulho em identificar-se com a organização onde trabalham isso irá aumentar o seu auto-conceito/auto-estima e, conseqüentemente influenciará positivamente as suas atitudes de trabalho (Ashforth & Mael, 1989; Brammer, Millington, & Rayton, 2005; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

Conforme já referimos, o modelo que pretendemos construir integra os conceitos de justiça organizacional, responsabilidade social e o empenhamento organizacional.

Para Borges, (2012) a justiça organizacional e a responsabilidade social focalizam-se numa noção de justiça, direitos individuais, e nas decisões baseadas na moralidade, e não nos benefícios (Rupp *et al.*, 2011) pelo que ambos os conceitos têm

implícitas normas que dizem respeito ao tratamento dos colaboradores. Segundo Rupp *et al.* (2006), verifica-se uma relação positiva significativa entre as percepções de responsabilidade social por parte dos colaboradores e as suas percepções de justiça organizacional, especialmente na dimensão de justiça procedimental (Tziner *et al.*, 2011).

Colquitt, *et al.*, 2001, defendem que tal como as percepções de responsabilidade social, também as percepções de justiça organizacional por parte dos colaboradores, tem efeitos nas suas atitudes e resultados organizacionais.

Alicerçados nestas reflexões, neste segundo estudo pretendemos avaliar em que medida existe uma relação entre os construtos: responsabilidade social, justiça organizacional e o empenhamento organizacional.

Neste sentido identificamos como objetivos da nossa investigação:

1) Testar o modelo de relação entre a responsabilidade social e o empenhamento organizacional, dos colaboradores de uma instituição de ensino superior público;

2) Analisar o efeito preditor da percepção de justiça organizacional na relação entre as percepções da responsabilidade social e o empenhamento organizacional.

2.2. A responsabilidade social

O conceito de Responsabilidade Social (RS) das organizações tem despertado o interesse dos investigadores, desde os anos 50 nos Estados Unidos da América, e na Europa nos anos 60. Este conceito não é novo, e o problema não se coloca exclusivamente às empresas, uma vez que mesmo as organizações públicas sem fins lucrativos, como as universidades, se confrontam com a mesma questão e, por vezes, com a mesma relevância (Figueiredo, 2012).

Ao nível das organizações de âmbito privado, a questão da responsabilidade social, tem evoluído, de modo geral, no sentido da sua crescente aceitação nas

empresas e pelos seus gestores (Clarkson, 1995). Exemplo disso é a evolução da forma como se define a sua missão, que, no início do século, assentava quase exclusivamente no aspeto económico, enquanto hoje, de um modo geral, tem em conta a variedade de indivíduos ou grupos com interesses numa organização e nas suas atividades, ou seja, os seus *stakeholders* (Clarkson, 1995).

Figueiredo (2012), apresenta a RS como o grau em que os gestores de uma Organização levam a cabo atividades que protegem e desenvolvem a sociedade para além do que é considerado estritamente necessário para servir, diretamente, os interesses económicos e técnicos da organização. Assim, exercer a RS implica o desenvolvimento de ações com interesse para a sociedade, mesmo que não contribuam diretamente para o lucro da empresa (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

O conceito de RS sofreu constantes mudanças, destacando-se segundo Vaz (2012) quatro fases relevantes na sua evolução: conceptualização, exploração, desenvolvimento e expansão. Na fase de conceptualização, destaca-se em 1953, o contributo de Howard Bowen com o seu livro intitulado *Social Responsibilities of the Businessman*. Este autor, definiu RS como as obrigações dos homens de negócios de prosseguirem políticas, tomarem decisões e acompanharem linhas de ação desejáveis segundo os objetivos e valores da sociedade (Carroll, 1999). Este autor marcou o início do período moderno do conceito de RS, na medida em que foi o primeiro a conceptualizar a RS como uma obrigação social, que permanece até à atualidade (Vaz, 2012) e a argumentar que a RS poderia ser um trunfo muito importante do ponto de vista empresarial para o futuro (Heleno, 2008).

A década de 60 caracterizou-se por um crescimento significativo da sensibilidade das organizações relativamente às questões éticas, ambientais e sociais, o que, conseqüentemente, originou uma mudança social positiva, onde os valores éticos e sociais merecem destaque e prevalecem sobre os económicos (Vaz, 2012).

Vários autores debruçaram-se sobre esta temática de entre os quais podemos referenciar Davis (1960), que tentou uma conciliação entre as obrigações económicas e sociais, argumentando que as organizações poderiam ser recompensadas financeiramente pelas suas atividades sociais. McGuire (1963, cit in Vaz, 2012) vem

defender que uma organização para além das obrigações legais e económicas tem também algumas responsabilidades para com a sociedade. Tendo por base esta abordagem, Carroll (1979, cit in Vaz, 2012), propõe o modelo de desempenho social das organizações, em que a RS de uma organização envolve quatro questões: as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias, presentes na sociedade em determinado período de tempo.

A terceira fase, década de 80/90, caracterizou-se por um desenvolvimento de estudos empíricos sobre o tema, destacando-se Cochran (1984) e Wood (1991) que desenvolveram um estudo com o objetivo de verificar se existia relação entre a responsabilidade social e o desempenho financeiro. Os resultados mostraram que a rentabilidade das empresas era um forte argumento para a implementação da responsabilidade social (Heleno, 2008).

Outro estudo empírico sobre a relação entre a rentabilidade empresarial e a responsabilidade social foi desenvolvido por Aupperle, Carroll e Hatfield (1985), tendo-se desenvolvido e validado neste estudo o modelo piramidal de RS de Carroll (1979), o qual se baseia em quatro componentes: económica, legal, ética e filantrópica.

A responsabilidade económica, localiza-se na base da pirâmide, pois é a principal face de responsabilidade social encontrada nas empresas. Ter responsabilidade económica significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, a um preço que possa garantir a continuação das atividades da empresa, de forma a satisfazer as suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para os seus proprietários e acionistas (Heleno, 2008). Para Friedman (1984), esta abordagem significa que o ganho económico é a única responsabilidade social. O mesmo autor considera que existe uma e apenas uma responsabilidade social das empresas – usar os seus recursos e aplicá-los em atividades projetadas para aumentar os seus lucros desde que elas se confinem às regras do jogo, que são envolver-se em competição livre e aberta, sem logro ou fraude.

A responsabilidade legal, define o que a sociedade considera importante no que concerne ao comportamento adequado da organização, ou seja, que as empresas sejam responsáveis e cumpram as regras que são impostas pela legislação, quer ao nível

municipal quer estatal. Já a responsabilidade ética, inclui comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, mas que não estão necessariamente codificadas na lei e podem não servir os interesses económicos diretos da empresa. Para serem éticos, os gestores das empresas devem agir com integridade, justiça e imparcialidade, além de respeitar os direitos individuais (Helena, 2008).

A responsabilidade filantrópica ou discricionária é voluntária e orientada pela vontade da empresa em fazer uma contribuição social não imposta pela economia, pela lei ou pela ética. Este tipo de responsabilidade discricionária inclui fazer doações a instituições de solidariedade social, contribuir financeiramente para projetos comunitários ou de voluntariado que não oferecem retornos para a empresa.

Nos anos 90, surgiram novos desenvolvimentos de temas complementares ao conceito de RS, como desempenho social das organizações, política pública, ética nos negócios, cidadania corporativa e a teoria/gestão dos *Stakeholders*. Para Vaz (2012) as maiores contribuições durante este período, para o conceito de RS, foram o modelo de desempenho social das organizações de Wood (1991) e a disposição piramidal das quatro dimensões de RS de Carroll (1991).

Mais recentemente, no século XXI, temos a fase da expansão que se caracteriza pela crescente centralidade do tema da responsabilidade social, tanto no meio académico como organizacional. Nesta fase, destaca-se o estudo de temas concretos, como: o impacto da RS no desempenho financeiro das organizações e o estudo de como os grupos de *stakeholders* essenciais para a organização, nomeadamente clientes e colaboradores (futuros e atuais), poderão afetar ou ser afetados pelas atividades sociais da mesma (Vaz, 2012).

A nível teórico, destaca-se ainda a reformulação do modelo de Carrol (1979; 1991) por Schwartz e Carroll (2003), que propuseram que a representação piramidal do modelo de RS fosse substituída por uma representação num diagrama de Venn, com três domínios: responsabilidade social ética, responsabilidade social económica e responsabilidade social legal.

Nesta fase salienta-se o surgimento de conceptualizações, que definem RS como um construto amplo que inclui conceitos como sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e cidadania corporativa (Streimikiene *et al.*, 2009). Também Turker (2009b) considera a responsabilidade social como os comportamentos corporativos que visam afetar os *stakeholders* positivamente, indo além dos interesses económicos da organização (Vaz, 2012).

Atualmente, verifica-se igualmente um aumento de organismos nacionais e internacionais que se dedicam às questões da responsabilidade social ética e desenvolvimento sustentável.

O Livro Verde da Comissão Europeia intitulado “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, publicado em 18 de Julho de 2001, representa um contributo importante para as reflexões em torno da responsabilidade social, na medida em que veio legitimar politicamente as ações que diversas empresas europeias têm adotado ao nível da responsabilidade social, nomeadamente na promoção do bem-estar social e do desenvolvimento sustentável (Rego *et al.*, 2003).

Rego *et al.*, (2003), defende que o Livro Verde não se limita a caracterizar os princípios orientadores de responsabilidade social mas aponta igualmente práticas específicas, a serem adotadas e integradas na gestão das empresas.

Os autores Aguinis e Glavas (2013), propõem ainda uma conceptualização inovadora da responsabilidade social: responsabilidade social incorporada e responsabilidade social periférica. A primeira envolve as competências essenciais da organização e integra a RS na estratégia da empresa, na sua cultura organizacional e procedimental e portanto afeta todos os funcionários. A segunda centra-se em atividades que não estão integradas na estratégia da organização, como por exemplo, filantropia e o voluntariado (Aguinis & Glavas, 2013).

Para concluir, importa referir que é cada vez mais importante que as organizações assumam uma abordagem integrativa da RS que englobe aspetos económicos, ambientais, éticos e sociais, e que tenham em conta todos os seus *stakeholders*, uma vez que só assim conseguirão ganhar vantagem competitiva e

sobreviver num mundo caracterizado pela globalização e por um clima extremamente competitivo, como é o atual (Vaz, 2012).

2.2.1. Abordagem multidimensional da responsabilidade social

O surgimento de uma abordagem multidimensional do conceito de RS, foi muito útil, quer ao nível da literatura académica que carecia de um quadro conceptual compreensivo, quer ao nível dos gestores, pela necessidade de existir uma definição básica que permitisse uma melhor compreensão do significado de RS e das atividades e práticas envolvidas, permitindo assim uma maior adesão às mesmas por parte das organizações (Borges, 2012).

Carroll (1979) foi um dos primeiros autores a categorizar em quatro dimensões a RS: dimensão económica, legal, ética e discricionária, as quais segundo o autor não são cumulativas nem aditivas e podem ser representadas por uma pirâmide. As responsabilidades económicas estão na base e fundamentam as restantes. Seguem-se as responsabilidades legais, sendo que a lei define os comportamentos aceitáveis ou não para a sociedade. De seguida vem as responsabilidades éticas, pois a organização deve fazer aquilo que é correto e justo para não prejudicar os seus *stakeholders*. As responsabilidades discricionárias aparecem no final da pirâmide, expressando a ideia que a organização deve contribuir para a comunidade com recursos financeiros e humanos de forma a melhorar a qualidade de vida das populações. Segundo o mesmo autor, a implementação destas responsabilidades pode variar conforme o tamanho e características da organização, a filosofia de gestão, a estratégia, o estado atual da economia, os problemas sociais do meio envolvente, entre outros (Borges, 2012).

Embora a categorização de Carroll (1979) seja muito popular e aceite, esta definição não é única e alguns autores defendem que deve ser alvo de reformulações (e.g. Rego, Leal, & Cunha, 2011; Schwartz & Carrol, 2003; Turker, 2009b). Rego *et al.*, (2011) sugerem que o modelo de quatro fatores proposto por Carrol (1979) não representa completamente todas as dimensões da RS por parte dos colaboradores e comprovam a existência de duas sub-categorias dentro da categoria económica (responsabilidades económica perante os clientes e perante as chefias) e três sub-

categorias dentro da categoria discricionária (responsabilidade discricionária perante os colaboradores, a comunidade e o ambiente). Assim, os mesmos autores defendem a reformulação do modelo de Carrol (1979) principalmente quando pretendemos analisar as percepções de RS dos colaboradores (Borges, 2012).

Para Turker (2009b), RS é definida como os comportamentos organizacionais que visam afetar positivamente os seus *stakeholders*, e que vão além dos seus interesses económicos pelo que se opõe à inclusão da variável económica, na conceptualização da RS pois a mesma indica a função social básica de qualquer negócio na sociedade e não propriamente uma responsabilidade social. Este autor optou por uma abordagem diferente e desenvolveu um instrumento de medida das percepções de RS, baseado nos *stakeholders* aos quais as práticas de RS se dirigem.

No nosso estudo, adotamos a abordagem multidimensional de RS de Turker (2009b), baseada na teoria de gestão de *stakeholders* (TGS), no sentido de compreender qual o impacto que a RS pode ter nos seus agentes intervenientes, nomeadamente nos colaboradores. De acordo com esta teoria as organizações não devem pautar-se apenas pelos interesses dos seus *shareholders* (acionistas) mas também pelos interesses dos outros *stakeholders*, nomeadamente colaboradores, gestores, comunidade, clientes e fornecedores (Vaz, 2012).

Esta teoria, desenvolveu-se sobretudo na década de 80 e encara a organização como um centro de interesses de indivíduos e grupos que afetam ou podem ser afetados pelas ações da mesma e que, com legitimidade, procuram influenciar os processos de decisão com o objetivo de obter benefícios para os interesses que defendem ou representam (Vaz, 2012).

Desta forma, a teoria de gestão de *stakeholders* pressupõe que as organizações possuem responsabilidades para com a comunidade em geral e, em particular, perante todos os que são considerados “parte interessada” nas atividades das mesmas.

Borges (2012), explica que a adesão dos *stakeholders* aos princípios e valores de RS é crucial para o sucesso e difusão desta perspetiva, pois vai estimular as

organizações a envolverem-se e dedicarem os seus recursos para as diversas práticas de responsabilidade social.

Na literatura encontram-se várias categorias que agrupam os diferentes *stakeholders*, identificados através da teoria de gestão de *stakeholders*. A categorização de Wheeler e Sillanpaa (1997) distingue entre *stakeholders* sociais primários, sociais secundários, não sociais primários e não sociais secundários. De acordo com esta tipologia, os *stakeholders* que têm impacto direto nos relacionamentos e envolvem entidades humanas são definidos como *stakeholders* sociais primários (investidores, colaboradores, gestores, clientes, fornecedores, e outros parceiros de negócios). Por outro lado, *stakeholders* que têm menos impactos diretos são os *stakeholders* sociais secundários, representados pela sociedade civil, grandes empresas, governo, entidades reguladoras, comunicação social e vários grupos de interesses. No que se refere aos *stakeholders* não-sociais, estes não envolvem relações humanas e dividem-se em duas categorias: primários e secundários. Os *stakeholders* não-sociais primários, são por exemplo o ambiente natural e as gerações futuras. Por fim, os *stakeholders* não-sociais secundários são formados pelos grupos de defesa do ambiente e de defesa dos animais. Assim sendo, podem ser considerados quatro grupos de *stakeholders*: os sociais primários (colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros de negócio, comunidades locais, etc.); os sociais secundários (governo, sociedade, concorrência, etc.); os não-sociais primários (ambiente, gerações futuras, etc.); e os não-sociais secundários, como as organizações não-governamentais (ong's).

No presente estudo seguimos esta abordagem multidimensional de Turker (2009) e a sua proposta de instrumento que avalia o conceito de RS de acordo com esta classificação dos *stakeholders* aos quais as práticas se dirigem, nomeadamente aos colaboradores que não são apenas observadores das práticas de RS, são influenciados pelas mesmas, quer ao nível das condições de trabalho, saúde e segurança quer ao nível das políticas organizacionais que afetam a comunidade local dos mesmos colaboradores.

Em suma, conceptualizamos a responsabilidade social tendo por base uma filosofia de gestão de *stakeholders* que personificam os grupos para os quais as

práticas de uma organização devem ser orientadas e perante os quais a organização deve assumir uma postura responsável (Borges, 2012), tendo sido considerados quatro *stakeholders*: ambiente, gerações futuras e ong's; colaboradores; clientes e governo.

2.3. O empenhamento organizacional

O empenhamento organizacional (*organizational commitment*) é um dos conceitos que mais interesse tem despoletado nas últimas décadas, sobre o comportamento dos indivíduos no seio das organizações e traduz-se, à luz de uma das abordagens dominantes, na relação psicológica que o trabalhador estabelece com a organização para a qual trabalha (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1991, 1997). Neste trabalho adotamos a tradução do termo inglês original, *commitment* para empenhamento, seguindo a opção do autor Arménio Rego (2003)¹.

Allen e Meyer (1996) defendem que o empenhamento organizacional é o estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e reduz a probabilidade de abandoná-la. De acordo com Rego (2003), o empenhamento organizacional pode ser definido como o laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização.

Destacam-se duas grandes abordagens, sobre o empenhamento organizacional: por um lado o empenhamento conceptualizado como um comportamento (e.g., Randall, Fedor, & Longenecker, 1990; Swailes, 2000), por outro lado, como uma atitude (e.g., Meyer & Allen, 1991; Mowday, Seers, & Porter, 1979). A abordagem comportamental assenta essencialmente em comportamentos, estando o empenhamento do indivíduo dependente de fatores situacionais (Bruno, 2007). A abordagem atitudinal refere-se à ligação psicológica afetiva do indivíduo à organização, que se manifesta através do seu envolvimento e vontade em permanecer nesta (Meyer & Allen, 1991). Esta última perspetiva, implica um papel mais ativo por

¹ Figueira (2013) explica que na tradução para português, para além de “empenhamento” (e.g., Cabral-Cardoso, 2000; Rego, 2003; Vaz, 2012), tem sido usada a designação de “comprometimento” (Figueira, 2013, Nascimento, 2010; Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008;), “implicação” (e.g., Almeida, Faisca, & Jesus, 2007; Caetano & Tavares, 2000; Tavares, 2001), e “compromisso” (e.g., Chambel *et al.*, 2000; Sotomayor, 2007).

parte do colaborador, dado que, o empenhamento não depende apenas de fatores situacionais (Vaz, 2012). Para Figueira (2013), as diversas definições encontradas na literatura têm em comum o facto de considerarem o empenhamento organizacional como uma ligação desenvolvida entre o indivíduo e a organização.

Os estudos realizados sobre o empenhamento têm revelado que este, pode ter implicações consideráveis ao nível do absentismo (Steers, 1977), da intenção de *turnover* (Meyer & Allen, 1997), na satisfação no trabalho (Bateman & Strasser, 1984), nos comportamentos de cidadania (Meyer *et al.*, 1993) e no nível de desempenho (Meyer & Allen, 1991). Face a isto, têm surgido várias conceptualizações de empenhamento organizacional, que são consequência das várias correntes teóricas e empíricas que se têm vindo a desenvolver ao longo dos anos, e que têm contribuído para que se verifiquem algumas divergências na comunidade científica no que se refere à conceptualização e medição deste constructo (Figueira, 2013).

De acordo com Vaz (2012) o conceito de empenhamento organizacional foi abordado de um ponto de vista unidimensional (e.g., Mowday *et al.*, 1979) em que as componentes: afetiva e de continuidade eram as mais enfatizadas. Posteriormente, outros autores evoluem a conceptualização do conceito no sentido multidimensional (e.g. DeCotiis & Summers, 1987). Para estes autores o empenhamento organizacional é um constructo bidimensional sustentado, na interiorização dos objetivos e valores da organização e no envolvimento em torno desses objetivos e valores. Em consonância, Mayer e Schoorman (1992), distinguiram duas dimensões do constructo empenhamento organizacional: uma inerente aos valores, que reside na crença e aceitação dos objetivos, valores e disponibilização de um esforço meritório em prol da organização e outra relacionada com o empenhamento instrumental que consiste no desejo de permanecer como membro da organização.

Dos vários modelos preconizados, o modelo que tem recebido maior aprovação é o que assenta em três componentes do empenhamento organizacional: afetivo, normativo e instrumental (Rego *et al.*, 2007), razão pela qual optamos por este modelo. Em nosso entender uma abordagem do conceito de empenhamento organizacional no sentido da multidimensionalidade, permite uma melhor explicação e compreensão dos comportamentos em contexto organizacional na medida em que concilia a abordagem comportamental e atitudinal no seu conceito de empenhamento,

enquanto ligação psicológica do indivíduo à organização (Vaz, 2012). Por outro lado conforme Allen e Meyer (1996) referem estas três componentes de Empenhamento Organizacional não devem ser vistas, como tipos de empenhamento únicos que caracterizam o empenhamento de um dado colaborador. Pelo contrário os colaboradores podem experienciar cada um destes estados psicológicos em diferentes graus, e assim sendo é mais correto considerar o empenhamento afetivo, normativo e instrumental, como componentes do empenhamento organizacional.

2.3.1. Modelo tridimensional do empenhamento organizacional

De acordo com o modelo dos três componentes do empenhamento organizacional (*Three-Component Model of Organizational Commitment*), os trabalhadores de uma organização podem estar comprometidos através de relações de carácter emocional (empenhamento afetivo), através de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (empenhamento normativo) e de relações transacionais baseadas num investimento pessoal com vista a um determinado retorno (empenhamento instrumental) (Vaz, 2013).

Rego *et al.* (2007) sintetiza as três dimensões do empenhamento organizacional, retratadas na Tabela 2.1, caracterizando o empenhamento afetivo como a ligação afetiva à organização, o empenhamento normativo como o sentido do dever de lealdade e a terceira dimensão, empenhamento instrumental, como o sentido dos custos associados à saída da organização ou das dificuldades em encontrar organização alternativa.

Tabela 2.1

Caracterização das dimensões do empenhamento organizacional

Dimensões	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque ...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	...sente que quer permanecer.	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação ou dever moral de permanecer na organização.	...sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental ou calculativo	Grau em que o colaborador se mantém ligado a organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência	...sente que tem de necessidade de permanecer.	Necessidade

	de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.		
--	--	--	--

Nota. Rego *et al.* (2007)

Para Vaz (2012), o empenhamento afetivo incrementa-se quando o trabalhador se identifica com a organização. Esta ligação afetiva surge quando o trabalhador sente que a organização o respeita e apoia de forma justa, quando confia nos seus superiores e na organização, quando se encontra satisfeito e realizado no trabalho, se existe congruência entre objetivos pessoais e os organizacionais, crê nos valores humanos da organização e quando sente que a organização tem responsabilidade social (Vaz, 2012).

Na perspetiva de Jaros *et al.* (1993), a componente afetiva de empenhamento consiste no grau em que o indivíduo está psicologicamente ligado a uma organização através de sentimentos como a lealdade, o afeto, a pertença, o prazer e a proteção (Vaz, 2012).

Relativamente ao empenhamento normativo, este reflete um sentimento de obrigação em continuar na organização (Allen & Meyer, 1990). Diz respeito à crença sobre a responsabilidade do trabalhador para com a organização. Este empenhamento é evidenciado quando o trabalhador interioriza as normas da organização pelo processo de socialização, recebe recompensas que o levam a agir de forma recíproca o que promove o dever de lealdade à organização quando se sente satisfeito no trabalho, gratificado e apoiado, quando percebe que os seus valores e os da organização são comuns, confia nos seus líderes e quando reconhece que a organização partilha políticas de recursos humanos que valorizam os seus trabalhadores (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997).

Para Wiener (1982) as crenças normativas correspondem por um lado, ao tipo de crença que reside na missão, objetivos e políticas da organização e por outro a crença em que existe uma obrigação moral para adotarem uma conduta de lealdade e de obrigação de envolvimento pessoal. Nesta perspetiva, Jaros *et al.* (1993) definiram ainda o empenhamento moral, que difere do empenhamento afetivo porque reflete um sentido de dever, uma obrigação ou vocação para trabalhar na organização, mas não

obrigatoriamente uma ligação emocional e difere do empenhamento instrumental, porque não se concerne aos cálculos pessoais de incentivos e custos.

Por fim, temos o empenhamento instrumental que se incrementa quando o colaborador reconhece, por um lado que se abandonar a organização perderá todo o investimento nela efetuado e por outro não existe a alternativa de mudar de emprego para outra organização. Porém, quando o trabalhador se sentir insatisfeito, injustiçado, sem oportunidades para desenvolver o seu potencial e a realizar trabalho rotineiro e sem desafios é provável que estabeleça uma ligação instrumental (Allen e Meyer, 1996; Meyer e Allen, 1997).

Nesta perspetiva, Rego *et al.*, (2007), explica que cada uma das componentes do empenhamento tende a gerar diferentes consequências. Os colaboradores afetivamente empenhados tendem a desenvolver esforços mais significativos, em defesa da organização do que os colaboradores com fraco laço afetivo (Rego *et al.*, 2007). Segundo Vaz (2012), um elevado empenhamento afetivo traduz-se em colaboradores entusiasmados com o trabalho que realizam, e empenhados em contribuir para o sucesso e bem-estar da organização, não tendo perspetivas de sair. Este tipo de empenhamento é visto como um envolvimento, onde ocorre uma identificação com os objetivos e valores da organização.

Os colaboradores com empenhamento normativo, sentem que têm uma responsabilidade moral para com a organização pelo que os colaboradores com um empenhamento normativo permanecem na organização porque sentem que devem fazê-lo (Allen & Meyer, 1996).

Os indivíduos com laço normativo mais forte tendem a não desenvolver ações para além das estritamente obrigatórias podendo mesmo levar a que adotem comportamentos negativos como: maior absentismo, pior desempenho e maior resistência á mudança. Os mesmos autores referem ainda que os indivíduos com forte laço normativo contribuem de forma positiva para a organização mas de um modo menos vinculativo do que os que sentem forte empenhamento afetivo (Rego *et al.*, 2007).

Relativamente à componente instrumental, um elevado empenhamento implica um esforço da parte dos indivíduos no seu trabalho, tendo em vista unicamente a realização dos seus objetivos pessoais (e.g., manutenção do emprego, remuneração, promoção, elevados custos associados à mudança ou ausência de alternativas), permanecendo na organização enquanto não tiverem alternativas (Meyer & Allen, 1997), podendo portanto, concluir-se que os colaboradores permanecem na organização porque precisam (Vaz, 2012).

Segundo Rego *et al.* (2007) poder-se-á supor, que os colaboradores com maior empenhamento afetivo e normativo revelam mais produtividade e melhores índices de desempenho do que os mais empenhados instrumentalmente, daí que os investigadores e gestores de recursos humanos, procurem identificar os fatores que promovem estes tipos de empenhamento afetivo e normativo.

As pessoas desenvolvem laços afetivos e normativos mais fortes e laços instrumentais mais fracos, se sentem que existe justiça organizacional e que a organização os trata de modo justo, respeitador e apoiante, quando os seus líderes são recetivos às suas sugestões, participação e são eticamente justos e confiáveis, se têm oportunidades de formação e ainda se a organização atua como boa cidadã perante a comunidade com valores e uma cultura com orientação humanizada (Rego *et al.*, 2007).

Em suma, é nosso pressuposto que as perceções positivas de justiça organizacional e de responsabilidade social podem contribuir e promover os dois tipos de empenhamento afetivo e normativo, mais favoráveis para as organizações quer privadas quer públicas.

2.4. O empenhamento nas organizações públicas

Em termos gerais, existe um entendimento que a natureza jurídica das organizações e o contexto organizacional em que os trabalhadores desenvolvem a sua atividade profissional influenciam as suas atitudes face ao trabalho (Figueira, 2013).

Os resultados das pesquisas desenvolvidas sobre as diferenças entre os níveis de empenhamento organizacional dos trabalhadores do setor público e os do setor

privado, sugerem genericamente níveis inferiores de empenhamento organizacional no setor público (Boyne, 2002; Flynn & Tannenbaum, 1993; Giffords, 2003; Goulet & Frank, 2002; Lyons *et al.*, 2006; Markovits *et al.*, 2010). Há no entanto outros estudos que obtiveram resultados diferentes (e.g. Steinhaus & Perry, 1996) em que não identificaram diferenças significativas entre o empenhamento organizacional dos trabalhadores públicos e os do privado (Figueira, 2013).

A realidade nacional atual dos trabalhadores do setor público caracteriza-se por um clima económico e político que alterou drasticamente as suas condições de trabalho com um discurso anti-trabalhador público evidenciando baixos níveis de reconhecimento do seu contributo, fatores que se vão repercutir no empenhamento organizacional (Figueira, 2013). Aos trabalhadores do setor público tem sido atribuída “*uma grande parcela de responsabilidade pelo mau desempenho do aparelho administrativo do estado*” (Brandão & Bastos, 1993, p. 51). Segundo Bilhim (2008a), têm sido incrementadas reformas na administração pública em Portugal com o objetivo de melhorar a eficiência e imagem dos serviços públicos bem como reduzir a desmotivação dos funcionários.

Já Markovits *et al.* (2010) defendem que em fases de recessão económica, com elevadas taxas de desemprego e instabilidade no trabalho, o setor público torna-se mais atrativo, e nessa medida, os seus trabalhadores tenderão a apresentar maiores níveis de empenhamento organizacional face aos trabalhadores do setor privado. Um estudo de Su, Baird e Blair (2013) sugere que os níveis de empenhamento organizacional dos trabalhadores públicos estão a aumentar, no entanto a estabilidade no trabalho, característica do emprego público, não tem sido identificada como um forte antecedente do empenhamento organizacional.

A explicação para que os trabalhadores do setor público, tendencialmente apresentem menor empenhamento organizacional, segundo Boyne (2002), deve-se à ausência de flexibilidade de procedimentos de gestão de recursos humanos e à fraca ligação entre o desempenho e as recompensas. Assim, a falta de autonomia das organizações públicas para estabelecer benefícios ou recompensas, na medida em que os mesmos são fixados legalmente, não permite o desenvolvimento de vínculos baseados em trocas/investimentos (Figueira, 2013). Esta autora refere que o

empenhamento organizacional é um caminho de dois sentidos, a organização tem de demonstrar empenhamento para obter empenhamento por parte do trabalhador.

Hassan e Rohrbaugh (2011) consideraram a coesão social e a justiça organizacional como importantes preditores de empenhamento afetivo dos trabalhadores públicos. Também Borges-Andrade, Cameschi e Xavier (1990) num estudo realizado numa instituição pública no Brasil, identificaram a perceção de um sistema justo de oportunidades de promoção e de desenvolvimento profissional, como o melhor preditor do empenhamento organizacional.

Neste sentido é particularmente relevante o estudo do empenhamento organizacional nas organizações públicas designadamente, no caso das instituições de ensino superior públicas, que são financiadas com recursos públicos, pois é de todo o interesse identificar as condições que favorecem o empenhamento dos respetivos trabalhadores e fomentá-las com vista a obter o retorno desses investimentos para a sociedade além de que as universidades constituem uma fonte privilegiada de recursos humanos e são as principais responsáveis por educar o intelecto das nações (Figueira, 2013).

2.5. Desenvolvimento das hipóteses

2.5.1. A relação entre a responsabilidade social e o empenhamento organizacional

A relação entre estas duas variáveis – responsabilidade social e o empenhamento organizacional - tem sido investigada em diferentes estudos (e.g., Amâncio, 2011; Borges, 2012; Duarte & Neves, 2009; Peterson 2004, Turker, 2009b, Vaz, 2012). A partir da década de 80, assistimos a um crescente interesse em pesquisar os impactos da responsabilidade social (RS) nas organizações, procurando-se analisar principalmente a relação entre a RS e o desempenho geral da organização (Cruz, *et al.*, 2012), o que levou a que se verificassem cada vez mais tentativas de medir e investigar os impactos da RS nas organizações (Vaz, 2012).

Na literatura destacam-se os estudos sobre o impacto das dimensões da RS, no desempenho organizacional, quer ao nível da reputação, competitividade e sustentabilidade (e.g., Burke & Logsdon, 1996), quer no desempenho financeiro (e.g., McGuire *et al.*, e 1988; Pava & Krausz, 1996). Outros estudos (e.g., Maignan, Ferrell, & Hult, 1999), dão ênfase à forma como as atividades sociais das organizações afetam as respostas dos *stakeholders* externos, especialmente os clientes.

Contudo, poucos trabalhos se concentraram no estudo do impacto da RS a nível dos *stakeholders* internos (colaboradores) existindo algumas pesquisas sobre a relação entre RS e variáveis de trabalho, como por exemplo, os comportamentos de cidadania Organizacional (e.g., Meyer *et al.*, 1993) e o empenhamento organizacional afetivo (Vaz, 2012).

Sobre esta temática, alguns dos estudos analisaram a relação entre responsabilidade social e empenhamento organizacional, que comprovaram a existência de uma relação positiva entre as variáveis mencionadas (e.g., Branco & Rodrigues, 2006; Maignan & Ferrell, 2004; Peterson, 2004).

Os autores Cruz, *et al.*, (2012) realçam duas vertentes da análise do impacto da RS sobre os funcionários: a primeira fundamenta-se na ideia de que a RS pode contribuir para que a organização seja atrativa como entidade empregadora analisando assim o impacto da atividade da organização nos “futuros” colaboradores e a segunda analisa a forma como a RS afeta o empenhamento dos colaboradores atuais da organização, revelando evidências empíricas de que a cidadania corporativa, aumenta o nível de desempenho organizacional. De entre os estudos que investigam a segunda vertente (e.g., Peterson, 2004, Rupp, *et al.*, 2006) os autores avaliam como a perceção dos colaboradores sobre a RS influenciam as suas atitudes e emoções assim como a relação entre as perceções dos trabalhadores sobre a cidadania organizacional e o empenhamento organizacional (Cruz, *et al.*, 2012). De acordo com estes estudos, constata-se que a responsabilidade social, pode ter efeitos nos comportamentos e atitudes no trabalho por parte dos colaboradores, nomeadamente na sua identificação com a organização e envolvimento emocional, ou seja, no seu empenhamento organizacional (e.g. Peterson, 2004).

O estudo de Duarte e Neves (2009) sobre a relação entre a percepção de RS e o empenhamento organizacional dos colaboradores revelou que a RS perante os colaboradores promove o empenhamento afetivo e normativo e a RS económica promove os três tipos de empenhamento organizacional, tendo sido também confirmada a hipótese de mediação das relações pela imagem organizacional. Rego *et al.* (2010) constataram que a percepção de RS discricionária relativa aos colaboradores constitui o fator que melhor prediz o empenhamento afetivo.

Merece igualmente destaque na literatura os estudos de Brammer *et al.*, (2007) que investigaram a relação entre empenhamento organizacional afetivo e a percepção dos colaboradores de RS relativamente a três aspetos: comunidade, justiça processual e formação e sugere que a RS externa está positivamente relacionada com o empenhamento organizacional. Também Turker (2009a), estudou a relação entre RS das organizações e o empenhamento organizacional, tendo por pressuposto a teoria da identidade social. Os resultados mostram que a RS perante os clientes, os colaboradores, e os *stakeholders* sociais e não sociais predizem o empenhamento organizacional, sendo a RS perante os colaboradores o preditor mais forte (Amâncio, 2011).

Vaz (2012), define a teoria da identidade social como uma teoria integrativa da psicologia social, que analisa tanto os aspetos psicológicos como sociológicos do comportamento de grupo, e que tem vindo a ter, nos últimos anos, uma crescente aplicação nos comportamentos e dinâmica organizacional. De acordo com esta teoria as pessoas tendem a auto-descrever-se em contexto social e a classificar-se a si próprias e aos outros em diferentes categorias sociais (Tajfel & Turner, 1985). Assim, segundo Vaz (2012), a identidade social inclui todos os aspetos da auto-imagem de um indivíduo, que deriva das categorias às quais aquele indivíduo perceciona pertencer. A mesma autora acrescenta ainda, que toda a associação em diferentes categorias sociais é uma identidade social que descreve e prescreve os atributos do indivíduo como membro daquele grupo, por exemplo, o que uma pessoa deve pensar e sentir, e como deve comportar-se.

Uma vez que uma organização pode também ser entendida como uma categorização social (Turker, 2009a), é expectável que se os colaboradores se

identificarem com o comportamento socialmente responsável das organizações, isso certamente influenciará positivamente o seu auto-conceito (Brammer *et al.*, 2007).

De salientar que estes estudos representam um avanço significativo no conhecimento acerca desta problemática (Vaz, 2012), mas é importante desenvolver investigações que nos permitam obter um maior conhecimento acerca da relação entre as percepções dos colaboradores sobre a responsabilidade social da sua organização e o seu empenhamento organizacional.

Nesta perspetiva, no nosso estudo, temos como pressuposto que existe uma associação positiva entre as atitudes dos colaboradores, como o empenhamento organizacional, se estes sentirem orgulho em trabalhar numa organização cuja imagem e reputação são favoráveis e são resultantes das suas ações de responsabilidade social (Brammer *et al.*, 2007; Dutton *et al.*, 1994; Turker, 2009a).

Desta forma, definimos como hipótese:

H1: *A percepção de responsabilidade social dos colaboradores está relacionada positivamente com o seu empenho organizacional*

2.5.2. Papel mediador das percepções da justiça organizacional na relação entre a responsabilidade social e o empenhamento organizacional

A justiça organizacional define-se como a percepção de (in)justiça existente nas relações entre os funcionários e a organização e tem um impacto significativo no comportamento dos colaboradores e no seu ambiente de trabalho (Assmar, *et al.*, 2005).

Para Colquitt (2001) a justiça organizacional resulta de uma avaliação crítica das decisões tomadas, as quais têm consequências económicas e sócio emocionais sobre os trabalhadores (salários, avaliação desempenho, etc) designadamente sobre se estas decisões são ou não justas. Assim, a percepção de justiça organizacional constituiu um requisito básico para a satisfação e empenhamento dos colaboradores, pela

importância que desempenha na relação indivíduo-organização (Kunkel & Vieira, 2012).

A justiça organizacional refere-se ao quão justamente os colaboradores se sentem tratados pelos diferentes *stakeholders* com os quais interagem e que abrange quatro dimensões: justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal e informacional (Colquitt, 2001).

Segundo Rego (2004), a justiça distributiva foi a que inicialmente suscitou a atenção dos investigadores na área organizacional e focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos (e.g. salários, promoções, distribuição de lucros pelos colaboradores, etc.), a justiça procedimental, por sua vez, focaliza-se no processo, remetendo para justiça dos meios usados para alcançar esses mesmos fins (sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção, etc.). A interpessoal diz respeito ao grau com que a chefia adota um tratamento educado, honesto e de respeito em relação às pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões e a informacional refere-se ao fornecimento de informações e explicações acerca das decisões tomadas (Colquitt, 2001) ou seja tem a ver com a qualidade da interação com os decisores.

A relação entre as perceções de responsabilidade social (RS) e o empenhamento organizacional pode ser explicada por muitos fatores, sendo um deles as perceções de justiça organizacional (Borges, 2012). A relação entre a justiça e o empenhamento organizacional é suportada por vários estudos (Almeida, Silva & Santos, 2006; Rego, 2001, 2002, 2003; Rego *et al.*, 2004; Souto & Rego, 2003), os quais revelam que o tratamento justo por parte da organização e das suas chefias reforça o laço/ligação entre o colaborador e a organização (Saraiva, 2012).

Rego e Souto (2004) mostraram no seu estudo sobre a importância das perceções da justiça organizacional no empenhamento organizacional, que as perceções de justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional explicam o comprometimento organizacional afetivo e instrumental, sendo as dimensões de justiça com maior poder preditivo do empenhamento afetivo a justiça procedimental e a interpessoal. O empenhamento normativo tende a ser explicado pelas dimensões de

justiça distributiva, procedimental e informacional. Os mesmos autores concluem que de uma forma geral, quando as pessoas se sentem tratadas com justiça, revelam maiores índices de empenhamento afetivo e normativo e menores índices de empenhamento instrumental.

Considerando os contextos organizacionais atuais, extremamente competitivos, com problemas que exigem soluções criativas e inovadoras, as organizações necessitam cada vez mais do empenhamento dos seus colaboradores (Rego & Souto, 2004). Para os mesmos autores a vontade de contribuir para os objetivos da organização é influenciada pela natureza do laço psicológico que liga as pessoas às organizações, logo é expectável que desenvolvam maiores esforços de desempenho quando desejam pertencer à organização do que quando se sentem obrigados ou necessidade de nela se inserirem.

Sotomayor (2007), estudou o impacto das percepções de justiça da avaliação de desempenho no empenhamento e na satisfação dos trabalhadores de serviços públicos, com o objetivo de contribuir para a compreensão da importância de se considerar a justiça na conceção e implementação dos sistemas de avaliação de desempenho. Os resultados obtidos comprovaram que as percepções de justiça dos trabalhadores sobre a avaliação de desempenho influenciam o empenhamento dos mesmos com a organização (Prestes, Mendonça & Ferreira, 2013).

Roeck, Swaen e Akreimi (2013) propõem um modelo que apresenta a relação entre as percepções de RS e o empenhamento organizacional afetivo dos funcionários, o qual revela que as atividades de RS podem ter impacto positivo no empenhamento organizacional afetivo, através do estabelecimento de relações fortes entre a organização e os seus trabalhadores. Os resultados desta pesquisa indicam que: por um lado o sentimento de orgulho de pertença organizacional dos funcionários, levam à sua identificação com a mesma organização e estes mecanismos psicológicos explicam porque é que a RS percebida pode afetar as atitudes, e por outro lado, são as avaliações do prestígio externo e da justiça em geral da organização que vão formar crenças baseadas no *status* que por sua vez vão determinar o orgulho e consequente identificação organizacional.

Os resultados do estudo de Duarte e Neves (2009) sobre a relação entre a percepção de RS e o empenhamento dos colaboradores mostram que a RS perante os colaboradores promove o empenhamento afetivo e normativo. Testaram igualmente a hipótese de mediação das relações pela imagem organizacional, tendo sido esta hipótese confirmada.

Também Turker (2009), estudou a relação entre RS das organizações e o empenhamento organizacional, tendo por pressuposto a teoria da identidade social, cujos resultados evidenciam que a RS perante os clientes, os colaboradores, e os *stakeholders* sociais e não sociais predizem o empenhamento organizacional, sendo a RS perante os colaboradores o preditor mais forte.

Segundo Borges (2012) os conceitos de justiça organizacional e de RS, embora sejam conceitos diferentes, focam-se numa noção de justiça, direitos individuais, e nas decisões baseadas nos princípios éticos e morais. Nesta perspetiva, tal como a justiça organizacional tem implícitas normas que dizem respeito ao tratamento dos colaboradores, também a RS implica a existência de normas dirigidas, aos seus colaboradores de uma Organização (Rupp, *et al.*, 2006). Os mesmos autores acrescentam que os colaboradores reagem às práticas de RS de forma semelhante ao modo como reagem às situações relacionadas com a justiça que ocorrem no interior da Organização.

Tziner *et al.*, (2011) demonstraram que existe uma relação positiva significativa entre as percepções de RS por parte dos colaboradores e as suas percepções de justiça organizacional, especialmente com a justiça procedimental. Os colaboradores vão avaliar as suas percepções da justiça organizacional de acordo com o grau de justiça que a organização manifesta (Tziner *et al.*, 2011) assim, e em consonância com a teoria da identidade social de Taifel e Turner (1986), a percepção que se tem da organização como um membro socialmente responsável na sociedade, promove uma auto-imagem melhorada dos funcionários assim como sentimento de orgulho na organização, os quais podem ter um impacto positivo sobre as atitudes no trabalho.

O envolvimento da organização em práticas de RS vai demonstrar aos seus colaboradores que esta pretende atuar de uma forma justa, o que por sua vez leva a atitudes positivas no trabalho, nomeadamente ao empenhamento dos colaboradores (Borges, 2012).

Os autores (Rupp *et al.*, 2006, 2014) assumem que as perceções de RS influenciam positivamente as emoções, atitudes e comportamentos dos colaboradores e defendem que estas perceções vão permitir satisfazer as três necessidades básicas que preocupam os colaboradores: controlo, sentimento de pertença e sentirem-se elementos significativos para a organização. Na perspetiva destes autores, as perceções de RS são importantes para os colaboradores porque eles precisam de saber se estão afiliados a uma organização eticamente adequada, ou seja que age de forma moralmente correta.

Se, como foi referido anteriormente, o empenhamento organizacional é uma atitude que pode ser encarada como resultante das perceções de RS, então pode esperar-se que a relação entre as perceções de RS por parte dos colaboradores e o empenhamento organizacional seja mediada pelas suas perceções de justiça organizacional (Borges, 2012).

Em síntese, Rego e Souto (2004) afirmam que entre os vários antecedentes que melhor explicam o empenhamento organizacional, principalmente o afetivo, estão a perceção de que as organizações são socialmente responsáveis e a perceção de justiça.

Assim, definimos como segunda hipótese de investigação:

H2: A perceção de justiça organizacional tem um papel preditor na relação entre as perceções de RS por parte dos colaboradores e o seu empenhamento organizacional.

De seguida apresentamos a metodologia utilizada, descrevemos e caracterizamos a população e amostra, bem como os instrumentos de medida e procedimentos adotados na recolha, tratamento e análise dos dados.

2.6. Metodologia

2.6.1. População e amostra

A amostra é constituída por 233 funcionários docentes e não docentes de uma instituição de ensino superior, 81.5% do sexo feminino e 18.5% do sexo masculino, entre os 23 e os 63 anos. A média global das idades é de 46.9 anos (DP=7.56). A distribuição da amostra quanto ao nível de habilitações literárias é a seguinte: 32 (13.7%) dos participantes têm o ensino básico; 104 (44.6%) têm o ensino secundário completo; 67 (28.81%) têm formação superior ao nível da licenciatura; 13 (5.6%) têm formação ao nível do mestrado e 16 (6.9%) têm doutoramento.

Relativamente ao tempo de permanência na organização, o valor mínimo é 1 ano e o máximo 31 anos de serviço na instituição (M= 16.79; DP=6.9) sendo que o nº de trabalhadores com maior frequência são os que trabalham acerca de 20 anos na instituição, com 11.6%. Encontram-se divididos pelos dois subsistemas de ensino, 49.4% no politécnico e 50.6% no universitário. No que diz respeito a atividade profissional, a grande maioria dos inquiridos 88% são não docentes e 12% são docentes. A exercer cargos de chefia temos 8.2% em oposição aos 91.8% que não exercem qualquer cargo de chefia.

Sobre a categoria profissional estão representados todas as categorias profissionais sendo que a maioria 59.7% estão nas categorias de Assistente Operacional (30.5%) e Assistente Técnico (29.2%) seguido da categoria de Técnico Superior com 19.3%. Relativamente ao tipo de contrato de trabalho com a instituição a grande maioria, 58.9%, têm vínculo à função pública com contrato por tempo indeterminado.

2.6.2. Instrumentos

O questionário (anexo 1) foi o instrumento de recolha de dados utilizado na pesquisa, que se inicia com um enquadramento do contexto em que foi desenvolvido reforça o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados. Os objetivos apesar de indicar o âmbito de estudo foram apresentados de forma dissimulada. Desta forma, pretende-se evitar o condicionamento das respostas e reforçar o anonimato dos

participantes e a confidencialidade dos dados (APA, 1982). O inquérito a que os participantes responderam, era composto por uma Escala de Perceção de Justiça Organizacional, Escala de Perceção de Responsabilidade Social e Escala de Empenhamento organizacional e uma segunda parte de caracterização sociodemográfica.

2.6.2.1. Escala de justiça organizacional

Como medida de justiça organizacional, recorremos à adaptação realizada no 1º Estudo (Capítulo 1), da escala de Colquitt (2001). Este instrumento é composto por 20 itens, medindo quatro dimensões da justiça organizacional: justiça procedimental com 7 itens (1 a 7), justiça distributiva com 4 itens (8 a 11), justiça interpessoal com 4 itens (12 a 15) e justiça informacional com 5 itens (itens 16 a 20) e tem 7 opções de resposta (de 1 = Nunca a 7 = Sempre).

Para medir a fiabilidade de cada escala, utilizou-se o coeficiente de *alpha de Cronbach*, considerando-se aceitáveis valores a partir de 0.60 e idealmente, iguais ou superiores a 0.70 (Maroco, 2010). A consistência interna da escala de perceção da justiça organizacional, é muito boa (0.90) e os índices de *alpha* de Cronbach das subescalas apresentam-se também elevados, Justiça Procedimental (0.79), Justiça Distributiva (0.89) Justiça Interpessoal (0.87) e Justiça Informacional (0.93). De referir que estes resultados são similares ao estudo de adaptação e validação desta escala apresentado no 1º Estudo.

2.6.2.2. Escala de perceção de responsabilidade social

A Escala de Perceção de Responsabilidade Social (RS) desenvolvida por Turker (2009) originalmente denominada *Corporate Social Responsibility Scale*, reflete as responsabilidades da organização relativamente aos vários *stakeholders* e está estruturada em quatro dimensões: 1) RS orientada para a sociedade, o ambiente natural, as gerações futuras e ong`s; 2) RS orientada para os colaboradores; 3) RS orientada para os clientes e 4) RS orientada para o governo.

Recorremos à versão traduzida e adaptada para a população portuguesa por Rafael, Lima, Borges, Figueiredo, Noronha e Vaz (2012) composta por 17 itens numa escala de resposta likert de 6 pontos (1 = discordo totalmente a 6 = concordo totalmente).

A organização dos itens no questionário corresponde ao agrupamento em quatro dimensões, tendo por base Turker (2009): responsabilidade social perante os *Stakeholders* sociais e não sociais (itens 1 a 7), responsabilidade social perante os colaboradores (itens 8 a 12), responsabilidade social perante os Clientes (itens 13 a 15) e responsabilidade social perante o Governo (itens 16 e 17) (Sintra, 2013).

Ao nível da consistência interna, o coeficiente *alpha* de Cronbach, é de 0.90, valor superior a 0.70 conforme sugerido por Nunnally e Bernstein (1994).

Estudos realizados mais recentemente, sobre a relação entre as perceções das práticas de RS e a satisfação no trabalho (Borges, 2012), sobre a RS nas organizações e o seu impacto nos comportamentos de cidadania organizacional e na identificação organizacional (Noronha, 2013), sobre a RS e o empenhamento organizacional (Vaz, 2012) e sobre a RS e o clima de segurança (Sintra, 2013), utilizaram este mesmo instrumento de medida, tendo obtido também elevados níveis de precisão, respetivamente, 0.93, 0.92, 0.90 e 0.95, confirmando as qualidades métricas da mesma (Maroco, 2010).

No nosso estudo, a Escala de Perceção da Responsabilidade Social apresenta uma consistência interna de 0.91, estando por isso de acordo com o índice de 0.90 obtido por Turker (2009) e estudos recentes referenciados. Relativamente às subescalas de RS, estas apresentam também índices de precisão elevados (0.85 dimensão 1; 0.87 dimensão 2 e 0.88 dimensão 4) excetuando a dimensão de RS perante os clientes (Dimensão 3), que apresenta uma consistência interna satisfatória (0.76).

Salienta-se que, para o presente estudo foi necessário ajustar algumas designações nomeadamente a expressão “empresa” foi substituída pela expressão “instituição” e a expressão “clientes” substituída por “alunos e outros clientes”, a

saber: de “A empresa onde trabalha” para “ A instituição onde trabalha”; de “A empresa respeita os direitos do cliente/consumidor para além das obrigações legais” para “Respeita os direitos dos alunos e outros clientes para além das obrigações legais” (item 13); “A empresa fornece informação completa e exata sobre os seus produtos aos clientes” para “Fornece informação completa e exata sobre os seus produtos aos alunos e outros clientes” (item 14).

2.6.2.3. Escala de empenhamento organizacional

O questionário para avaliar o empenhamento organizacional, foi desenvolvido por Meyer e Allen (1997) e adaptado para a população portuguesa por Rego, Cunha e Souto (2005). Este instrumento é composto por três subescalas específicas referentes a cada uma das dimensões do empenhamento organizacional (afetivo, normativo e instrumental), num total de 12 itens, 3 itens relativos à dimensão afetiva, 3 itens relativos à dimensão normativa, 3 itens relativos à dimensão instrumental e 2 itens de despiste. As três escalas integram afirmações representativas da dimensão que se propõem medir, sendo as respostas de cada dimensão, dadas numa escala tipo *likert* de 6 pontos em que (1) corresponde a “a afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim” e (6) “a afirmação aplica-se completamente a mim” (Rego *et al.*, 2005).

Para o presente estudo, realizado numa instituição de ensino superior, substituímos, em todos os itens desta escala, a expressão “organização” pela expressão “instituição” a saber: de “Não deixaria a minha organização “ para “ Não deixaria a minha instituição “.

O índice de *alpha de Cronbach* da escala de empenhamento organizacional revelou uma boa consistência interna (0.86). Para as três dimensões da escala do empenhamento organizacional obtivemos os seguintes valores: empenhamento afetivo (0.86), empenhamento normativo (0.80) e empenhamento instrumental (0.83). De referir que os valores encontrados são similares aos valores verificados nos instrumentos originais.

2.6.2.4. Dados sociodemográficos

A última parte do questionário visou recolher os dados sociodemográficos necessários à caracterização da amostra. Foram consideradas as seguintes variáveis pessoais e profissionais: sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, atividade profissional, cargo de chefia, categoria profissional, tipo de contrato, antiguidade na instituição e subsistema de ensino, num total de 10 itens.

2.6.3. Procedimentos

2.6.3.1. Recolha de dados

Este trabalho consistiu num estudo quantitativo, realizado numa instituição de ensino superior público, com base numa amostra de funcionários docentes e não docentes, selecionada por conveniência atendendo ao fator de acessibilidade na recolha dos dados. Os dados foram recolhidos presencialmente, tendo sido aplicados de modo individual, no local de trabalho, durante os meses de Dezembro de 2013, janeiro e fevereiro de 2014. Adotou-se como estratégia o contacto com os Diretores das unidades orgânicas com vista a obter a sua colaboração na distribuição do questionário. Os participantes foram informados de que a sua participação era totalmente voluntária e anónima e que as suas respostas eram confidenciais.

Após a recolha dos questionários, os dados foram inseridos no SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* (versão 21).

2.6.3.2. Tratamento e análise dos dados

Na primeira parte do tratamento e análise dos dados, realizou-se a análise estatística descritiva utilizando o SPSS e foram testadas as hipóteses que suportam os objetivos do estudo. Para análise dos dados, começamos por calcular a média e o desvio padrão. Da análise estatística descritiva verificou-se que foi utilizada a totalidade do intervalo de respostas em todos os itens.

Na segunda parte, aplicou-se uma metodologia de análise de Modelos de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling*), tendo o mesmo sido aplicado

através do programa informático STATA versão 13 para Windows. Maroco (2010, p. 3) define esta metodologia como “*técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis*”. O modelo de equações estruturais, permite analisar simultaneamente diversas relações de dependência entre variáveis, através de indicadores de ajustamento (Maroco, 2010).

No nosso estudo utilizamos as seguintes medidas de ajustamento: Qui-Quadrado (χ^2/df), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*); CFI (*Comparative Fit Index*); TLI (*Tucker-Lewis Index*); AIC (*Akaike Information Criterion*); BIC (*Bayes Information Criterion*) e SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*).

O χ^2 é uma medida estatística fundamental para quantificar as diferenças entre as matrizes de covariância, sendo considerado que valores relativamente baixos deste índice, suportam o modelo teórico proposto (Hair *et al.* 2010). Utilizamos o *Qui-Quadrado Normalizado* (χ^2/df), que corresponde a uma correção do χ^2 pelos graus de liberdade. Consideramos um bom indicador de ajustamento do modelo um valor igual ou inferior a 3 ainda que não exista consenso quanto ao mesmo valor (Salgueiro, 2012).

O RMSEA calcula o erro de aproximação à amostra tendo por base o número de parâmetros estimados e os graus de liberdade do modelo proposto, considerando-se valores aceites entre 0.05 e 0.08. O índice CFI é uma medida de ajustamento incremental varia entre 0 e 1, considerando-se valores desejáveis superiores a 0.92. O índice de TLI, varia entre 0 e 1, indicando os valores próximos da unidade um ajuste perfeito, pelo que quanto maior for o valor do TLI maior é a bondade de ajustamento do modelo, considerando-se existir um bom ajustamento para valores iguais ou superiores a 0.90. Quanto às medidas de comparação de modelos AIC e BIC, não há consenso sobre o indicador de bondade de ajustamento do modelo. Por fim temos o SRMR que consiste no valor das médias dos resíduos ajustados, sendo recomendado que este índice apresente valores menores que 0.05 (Figueira, 2013).

Realizamos ainda, análises comparativas de médias das variáveis em estudo, percepção da responsabilidade social, empenhamento organizacional e percepção de justiça organizacional, em função das características sociodemográficas pessoais (género e habilitações literárias) e das variáveis profissionais (atividade profissional; local de trabalho e tipo de contrato), com caráter exploratório, conforme definido nos objetivos do nosso trabalho.

2.7. Apresentação e análise de resultados

2.7.1. Análise descritiva

Nesta secção procedemos à apresentação e análise estatística descritiva dos resultados obtidos no presente estudo.

Como se pode observar na Tabela 2.2, a escala de percepção de responsabilidade social, apresenta um valor médio global de 4.55 (DP=0.83), pelo que, tendo em conta que pode variar entre 1 e 7, situa-se acima do valor central da mesma escala.

Tabela 2.2

Análise descritiva dos resultados (N=233)

	Nº itens	M	DP
Responsabilidade Social	17	4.55	0.83
RS perante o ambiente, gerações futuras e ong's	7	4.46	0.90
RS perante os colaboradores	5	4.00	1.13
RS perante os clientes	3	5.19	0.95
RS perante o governo	2	5.26	1.26
Empenhamento organizacional	12	3.87	0.85
Empenhamento afetivo	5	4.63	0.95
Empenhamento normativo	2	3.44	1.20
Empenhamento instrumental	3	3.61	1.16
Justiça organizacional	20	5.00	0.80
Justiça procedimental	7	4.54	0.89
Justiça distributiva	4	4.29	1.46
Justiça interpessoal	4	6.12	1.04
Justiça informacional	5	5.34	1.12

Nota. Elaborado pelo autor

Analisando o conceito de responsabilidade social tendo por base os *stakeholders* observamos que a responsabilidade perante o governo, apresentou a média mais elevada (M=5.26, DP=1.26), seguida da responsabilidade perante os clientes (M=5.19, DP=0.95).

A percepção sobre as práticas de responsabilidade social perante os colaboradores, foi a que apresentou a média mais baixa (M=4.00, DP=1.13). Para estes *stakeholders*, as médias individuais oscilaram entre 3.71 e 4.33, o item que apresenta média mais elevada é o item RS_12 (*Apoia os colaboradores que pretendem adquirir formação adicional*) o que indicia que, sendo uma instituição de ensino procura apoiar a formação e o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores. O item RS_9 (*A gestão preocupa-se em primeiro lugar com as necessidades e expectativas dos colaboradores*) foi o que obteve o valor mais baixo de todos os itens que integram a escala, o que poderá indiciar um sentimento de insatisfação dos colaboradores em relação às suas necessidades e expectativas perante a instituição. Este resultado poderá estar relacionado com a realidade atual dos trabalhadores das organizações públicas, cujo contexto económico e político, alterou drasticamente as condições de trabalho e condicionou o desenvolvimento e evolução da sua carreira profissional.

O valor médio mais elevado obtido para a escala de responsabilidade social foi no item RS_15 (*A satisfação do cliente é muito importante*) com uma média de 5.61, o que é revelador de que há uma percepção da importância de satisfação do utilizador e cliente do serviço que a instituição presta (Apêndice 1).

Como se pode observar na tabela 2.2, a escala de Justiça Organizacional apresenta um valor médio global de 5.00, com (DP=0.8), numa escala de 1 a 7, pelo que é superior ao valor médio da escala, apresentado a media mais elevada das três variáveis estudadas.

Na justiça organizacional a dimensão interpessoal foi a que apresentou média mais elevada com valores superiores a 5.00, nos quatro itens que a integram o que se traduz numa média total de 6.12 (DP=1.04). Os quatro itens, que pertencem à justiça interpessoal, são os únicos que têm média superior a 5.71. De seguida temos a

componente da justiça informacional com uma média de 5.34 (DP=1.12). As dimensões da justiça distributiva e procedimental, apresentam médias totais semelhantes 4.29 e 4.54, respetivamente, sendo que esta última apresenta o menor desvio-padrão relativamente a todos os itens, o que poderá indicar uma menor variabilidade das respostas em comparação com as demais.

Relativamente ao empenhamento organizacional (EO) os resultados observados apresentam uma média de 3.87 (DP=0.85) numa escala de 1 a 6, o que revela um valor próximo do valor central.

No empenhamento organizacional, a componente afetiva foi a que apresentou a média mais elevada (M=4.63), com valores superiores a 4.00, nos três itens que a integram. Os únicos itens com média superior a 4.30 pertencem ao empenhamento afetivo (EO_3, EO_5 e EO_7), sugerindo assim um sentimento de pertença e de ligação emocional dos funcionários docentes e não docentes à instituição.

O empenhamento normativo e instrumental, apresentam médias totais semelhantes 3.44 (DP=1.20) e 3.61 (DP=1.16), respetivamente. No normativo, as médias de cada item oscilaram entre 3.20 (item EO_4) e 3.67 (item EO_1), o que poderá indiciar um sentimento de lealdade dos colaboradores perante a instituição.

No empenhamento instrumental, as médias individuais situaram-se entre 3.17 (EO_11) e 3.98 (EO_2).

Em resumo, os resultados obtidos revelam que, o empenhamento organizacional afetivo apresenta valores médios mais elevados, seguindo-se o empenhamento instrumental e por fim o empenhamento normativo, com níveis muito próximos.

De seguida apresentamos a análise do modelo de equações estruturais, conforme referido na metodologia.

2.7.2. Análise do modelo de equações estruturais

Na segunda fase de análise dos dados, testamos o modelo com vista a verificar as relações de dependência entre as perceções da responsabilidade social, o

empenhamento organizacional e as percepções de justiça organizacional. Para tal foi utilizado o modelo de equações estruturais, com o objetivo de especificar o fenómeno em estudo a partir de variáveis de causa e efeito e vários efeitos causais onde cada equação no modelo, representa uma relação causal.

O modelo proposto (Figura 2.1) é constituído por quatro constructos: percepções de responsabilidade social dos colaboradores (RES_COLA), justiça distributiva (JU_DIS), justiça interpessoal (JU_INTER) e empenhamento organizacional afetivo (COMP_AFE). As variáveis latentes foram operacionalizadas por 16 variáveis observáveis, sendo 5 para a percepção de responsabilidade social dos colaboradores, quatro para a justiça distributiva, quatro para a justiça interpessoal e três para o empenhamento afetivo.

Os coeficientes relativos aos “*path*” no modelo de equações estruturais relativos à justiça distributiva, justiça interpessoal, responsabilidade social perante os colaboradores e o empenhamento afetivo são apresentados na Figura 2.1.

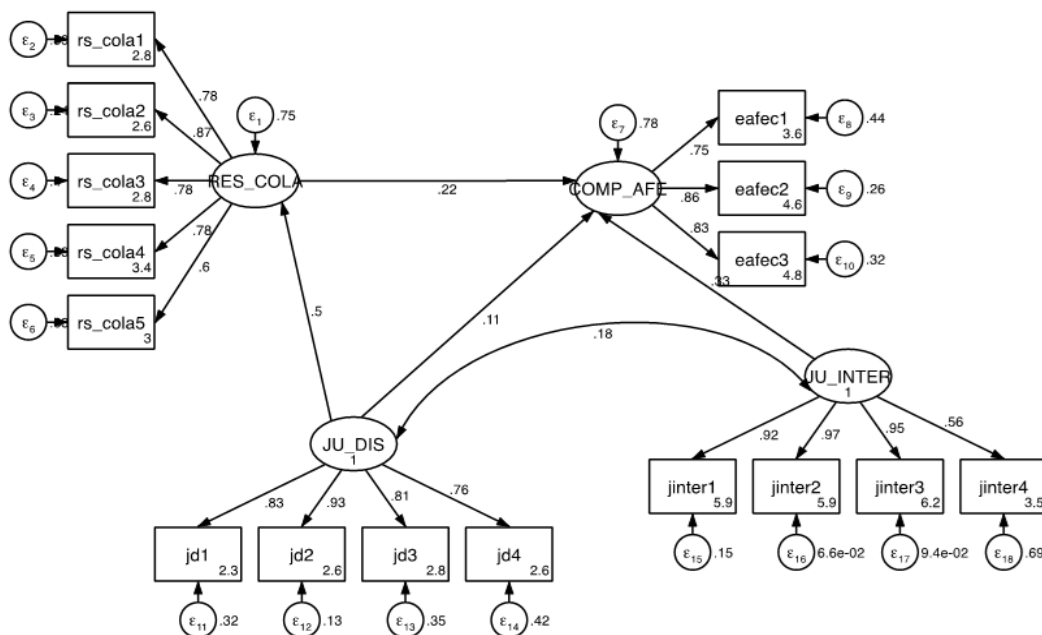


Figura 2.1 Modelo de equações estruturais. RES_COLA = Responsabilidade social perante os colaboradores; rs_colan) - 5 itens da responsabilidade social perante os colaboradores; COMP_AFE = Empenhamento organizacional afetivo, eafec(n) - 3 itens empenhamento afetivo; JU_DIS = Justiça distributiva, jd(n) - 4 itens justiça distributiva; JU_INTER = Justiça interpessoal, jinter(n) - 4 itens justiça interpessoal.

Os valores obtidos representados na Figura 2.1, permitem-nos observar que todos os indicadores apresentam cargas fatoriais elevadas para a variável latente, variando entre $r=0.56$ e $r=0.97$, $p < .05$, situando-se ambos na variável de justiça interpessoal, nomeadamente nos itens: *jinter4 (Ele / ela se abstêm de comentários impróprios para si)* e no item *jinter2 (Ele / ela o trata com dignidade)*. Na variável justiça distributiva o valor mais elevado ($r=0.93$) situa-se no item *jd2 (Os seus resultados traduzem o trabalho desenvolvido)* e o valor menor ($r=0.76$), no item *jd4 (Os seus resultados estão de acordo com o seu desempenho)*.

No empenhamento organizacional afetivo, o item *eafec2 (Tenho uma forte ligação de simpatia por esta instituição)* foi o que apresentou o peso fatorial mais elevado ($r=0.86$), e o item *eafec1 (Sinto-me parte da família da minha instituição)*, apresentou o menor ($r=0.75$).

A responsabilidade social perante os colaboradores, apresenta o valor mais elevado ($r=0.87$) no item *rs cola2 (Tem políticas que encorajam os colaboradores a desenvolverem as suas competências e carreiras)* e o menor valor ($r=0.60$) no item *rs cola5 (As decisões de gestão relacionadas com os colaboradores são, regra geral, justas)*.

Existe correlação entre a justiça distributiva e a justiça interpessoal, embora de baixo valor ($r=0.18$, $p < .05$). A variável com maior valor preditor do empenhamento organizacional é a perceção de justiça interpessoal ($r=.33$, $p < .05$). Para o ajustamento do modelo não foi imposto nenhuma restrição de igualdade entre coeficientes. O modelo revela um bom ajustamento aos dados como podemos observar na Tabela 2.3.

Tabela 2.3

Medidas de bondade do ajustamento do modelo em estudo

Medida	Valores de Referência	Modelo em estudo
χ^2/df		179.601
RMSEA	(≤ 0.08)	0.059
CFI	(≥ 0.92)	0.968
TLI	(≥ 0.90)	0.962
SRMR	(≤ 0.09)	0.046
BIC		10478.601
AIC		10295.696

Nota. Dados da Amostra

As medidas de ajustamento estão dentro dos limites recomendados pelos valores de referência pelo que o modelo na sua totalidade foi adequado, com sendo todos os “*paths*” estatisticamente significativos ($p < .05$) (Maroco, 2011).

Uma vez verificada a aceitabilidade da bondade de ajustamento do modelo proposto, ou seja, se os constructos latentes medem o que se propõem medir, procedemos ao teste das hipóteses que suportam o modelo.

As perceções de responsabilidade social por parte dos colaboradores, apresentam capacidade preditiva do empenhamento organizacional afetivo, para a mostra em estudo. Os resultados do estudo mostraram ainda uma correlação da justiça distributiva com a RS e com o empenhamento afetivo, desempenhando a justiça interpessoal um papel significativo na predição do empenhamento organizacional afetivo.

2.7.3. Análise comparativa em função das variáveis sociodemográficas

Realizamos ainda análises comparativas de médias (Tabela 2.4) em função de características sociodemográficas pessoais (género e habilitações literárias) e variáveis profissionais (atividade profissional; local de trabalho e tipo de contrato).

Tabela 2.4

Médias das variáveis sociodemográficas género e habilitações e as variáveis em estudo

	Género				Habilitações			
	Feminino		Masculino		Ensino Superior		Ensino Secundário	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Responsabilidade Social	4.5	0.86	4.4	0.68	4.3	0.74	4.7	0.85
RS amb., gerações e ong´s	4.4	0.90	4.3	0.89	4.2	0.85	4.5	0.91
RS colaboradores	4.0	1.18	3.8	0.85	3.7	1.1	4.2	1.1
RS clientes	5.2	0.97	4.9	0.85	4.9	0.90	5.3	0.94
RS governo	5.2	1.24	5.2	1.35	5.0	1.1	5.4	1.3

Empenhamento Organizacional	3.9	0.87	3.6	0.75	3.7	0.76	3.9	0.90
Emp. afetivo	4.6	0.93	4.4	1.00	4.6	1.0	4.6	0.91
Emp. normativo	3.4	1.21	3.2	1.19	3.3	1.1	3.5	1.2
Emp.instrumental	3.6	1.17	3.2	1.04	3.3	1.0	3.8	1.1
Justiça organizacional	4.9	0.82	5.1	0.71	5.0	0.75	4.9	0.84
Just.procedimental	4.4	0.89	4.8	0.84	4.6	0.85	4.4	1.4
Just. distributiva	4.3	1.45	4.0	1.47	4.0	1.4	4.4	1.4
Just.interpessoal	6.0	1.09	6.4	0.72	6.3	0.89	5.9	1.0
Just.informacional	5.3	1.14	5.5	1.04	5.3	1.1	5.3	1.1

Nota. Elaborada para este estudo. M = Média; DP = Desvio padrão.

Os resultados mostram em relação ao género diferenças significativas nas variáveis justiça procedimental, justiça interpessoal e empenhamento instrumental para $t(231) = -2.162$, $p \leq 0.032$; $t(91.232) = -2.892$, $p \leq 0.005$ e $t(231) = 2.273$, $p \leq 0.024$, respetivamente.

Relativamente às habilitações literárias os indivíduos com escolaridade até ao ensino secundário apresentam médias superiores aos indivíduos com o ensino superior, em todas as variáveis da RS e do EO, com exceção do empenhamento afetivo em que apresentam igual valor ($M=4.6$). Na justiça organizacional, os resultados invertem-se sendo que a média é superior para os indivíduos com grau de ensino superior para todas as variáveis à exceção da justiça distributiva ($M=4.0$ e 4.4 respetivamente) e da justiça informacional em que apresentam igual valor ($M=5.3$). Os resultados não mostraram diferenças significativas ($p \geq 0.05$) com exceção da responsabilidade social perante os clientes ($t(231) = -2.932$, $p \leq 0.004$).

Na Tabela 2.5 apresentamos as médias das variáveis em estudo em função das variáveis sociodemográficas: atividade docente e não docente; local de trabalho e tipo de contrato.

Tabela 2.5

Médias das variáveis sociodemográficas atividade profissional, local de trabalho, tipo de contrato e as variáveis em estudo

	Atividade profissional				Local de trabalho				Tipo de Contrato			
	Docente		Não Docente		Universidade		Politécnico		Com Termo		Sem Termo	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Responsabilidade Social	4.3	0.74	4.5	0.84	4.6	0.92	4.4	0.72	4.4	0.83	4.6	0.83
RS amb., gerações e ong's	4.3	0.84	4.4	0.90	4.5	0.99	4.3	0.78	4.3	0.94	4.5	0.88
RS colaboradores	3.9	0.90	4.0	1.16	4.0	1.21	3.9	1.04	3.8	1.13	4.1	1.12
RS clientes	4.7	0.94	5.2	0.94	5.2	0.98	5.1	0.94	5.0	0.96	5.3	0.95
RS governo	5.0	1.10	5.2	1.28	5.2	1.29	5.2	1.23	5.1	1.33	5.3	1.23
Empenhamento Organizacional	3.8	0.74	3.8	0.87	3.8	0.80	3.8	0.91	3.8	0.89	3.8	0.85
Emp. afetivo	4.7	0.91	4.6	0.95	4.7	0.89	4.5	1.00	4.6	0.99	4.6	0.94
Emp. normativo	3.7	0.97	3.4	1.23	3.4	1.23	3.4	1.18	3.4	1.32	3.4	1.15
Emp. instrumental	3.3	1.07	3.6	1.17	3.6	1.14	3.5	1.18	3.5	1.18	3.6	1.16
Justiça organizacional	5.1	0.72	4.9	0.81	5.0	0.82	4.9	0.78	4.9	0.85	5.0	0.79
Just. procedimental	4.8	0.92	4.5	0.88	4.6	0.87	4.4	0.91	4.4	0.91	4.5	0.88
Just. distributiva	3.9	1.12	4.3	1.49	4.4	1.46	4.1	1.44	4.2	1.29	4.3	1.55
Just. interpessoal	6.4	0.86	6.0	1.05	6.2	0.99	5.9	1.07	6.1	1.10	6.1	1.00
Just. informacional	5.6	1.15	4.9	0.81	5.3	1.16	5.3	1.08	5.2	1.25	5.3	1.04

Nota. Elaborada para este estudo. M = Média; DP = Desvio padrão.

Podemos observar que, os funcionários não docentes, apresentam médias superiores aos docentes em todas as variáveis da responsabilidade social. Nas variáveis do empenhamento e justiça organizacional os docentes apresentam médias superiores aos não docentes, exceto no empenhamento instrumental (M=3.3 e 3.6, respetivamente) e na justiça distributiva (M=3.9 e 4.3, respetivamente). Os resultados mostram diferenças significativas nas variáveis justiça procedimental, justiça interpessoal e empenhamento instrumental para $t(231) = -2.162$, $p \leq 0.032$; $t(91,232) = -2.892$, $p \leq 0.005$ e $t(231) = 2.273$, $p \leq 0.024$, respetivamente.

Relativamente ao subsistema de ensino (universidade/politécnico) podemos observar que os colaboradores que exercem funções no campus universitário apresentam médias superiores para todas as variáveis com exceção da responsabilidade social perante o governo, o empenhamento normativo e justiça informacional, em que apresentam igual valor (M = 5.2, 3.4 e 5.3 respetivamente). Para esta variável não se observam diferenças estatisticamente significativas ($p \geq 0.05$).

Para o tipo de contrato de trabalho (contrato com termo e sem termo), observamos que os colaboradores com contrato de trabalho de funções públicas sem termo, apresentam médias superiores para todas as variáveis com exceção do empenhamento afetivo e normativo e justiça interpessoal, em que apresentam igual valor ($M=4.6, 3.4$ e 6.1 , respetivamente). Relativamente ao tipo de contrato, não se observaram diferenças significativas ($p \geq 0.05$) para todas as variáveis, com exceção da responsabilidade social perante os clientes ($t(218) = -2.251, p \leq 0.025$).

2.8. Discussão

A perceção dos *stakeholders* relativamente ao envolvimento da organização em práticas de responsabilidade social (RS) tem sido associada a benefícios organizacionais, na medida em que as perceções positivas dos clientes são associadas a uma melhor avaliação relativamente à organização e aos seus serviços, assim como influenciam positivamente a decisão dos melhores profissionais para ingressarem na organização (Borges, 2012).

De igual modo, as práticas de RS levadas a cabo pela organização, vão influenciar as atitudes e comportamentos organizacionais dos colaboradores, tais como a satisfação no trabalho (e.g. Borges, 2012; Duarte & Neves, 2010; Tziner et al., 2011), a identificação com a organização (e.g. Rodrigo & Arenas, 2008), os comportamentos de cidadania organizacional (Hansen et al., 2011) e o empenhamento organizacional (e.g. Brammer et al., 2007; Collier & Esteban, 2007, Peterson, 2004).

O presente estudo, incidiu sobre a relação entre as perceções de responsabilidade social e esta última atitude, isto é, o empenhamento organizacional dos colaboradores assim como o papel preditor da justiça organizacional. A presente investigação incidiu igualmente numa análise descritiva das variáveis em estudo (responsabilidade social, empenhamento organizacional e justiça organizacional) em função das características sociodemográficas (género, habilitações literárias, atividade profissional, local de trabalho e tipo de contrato).

Os resultados obtidos na presente investigação, permitiram responder aos objetivos da mesma, em que se pretende compreender como as diferentes variáveis em estudo, a responsabilidade social, o empenhamento organizacional e a justiça

organizacional se relacionam. Verificamos a existência de uma relação positiva entre as percepções dos colaboradores, relativamente ao envolvimento da sua organização em práticas de responsabilidade social (RS) e o empenhamento afetivo dos mesmos, explicada pela teoria da identidade social e já constatada em estudos anteriores (e.g. Amâncio, 2011; Brammer et al., 2007; Rego et al., 2010; Vaz, 2012) confirmando-se que a RS dos colaboradores desempenha um papel significativo na predição do empenhamento organizacional afetivo.

No empenhamento organizacional instrumental, os dados obtidos parecem indicar que, sendo o seu local de trabalho a única instituição de ensino superior público na sua área geográfica, reduz e dificulta as alternativas de emprego, pois iria afetar a vida pessoal do indivíduo a sua eventual saída da instituição, confirmando o pressuposto de que quanto menos alternativas viáveis os trabalhadores acreditam estar disponíveis, mais forte é o seu empenhamento instrumental (Allen e Meyer, 1990).

Em relação ao empenhamento normativo os dados observados indicam que os colaboradores manifestam um sentimento de lealdade perante os colegas e de obrigatoriedade em permanecer na organização onde estão inseridos.

Como mencionado anteriormente no que se refere às percepções de responsabilidade social por parte dos colaboradores, observa-se a existência de uma relação positiva e significativa entre as estas percepções e o seu empenhamento afetivo.

Esta evidência já foi observada em estudos anteriores (e.g. Amâncio, 2011; Rego *et al.* 2010; Vaz, 2012) realizados em empresas do setor privado. No nosso estudo embora desenvolvido no contexto do setor público, em que a temática da responsabilidade social, não tem sido objeto de investigação, uma vez que as práticas sociais (e. g. cumprimento das normas legais e ambientais, formação, prestar serviços de ajuda de âmbito social) estão habitualmente inerentes ao serviço público, observa-se que a responsabilidade perante os colaboradores desempenha um papel significativo na predição do empenhamento organizacional afetivo. Embora parcial, ou seja apenas para estas duas dimensões (RS perante os colaboradores e o empenhamento afetivo) é corroborada a nossa 1ª hipótese: *A percepção de RS dos colaboradores está relacionada positivamente com o seu empenhamento organizacional.*

No nosso estudo, observou-se que o empenhamento organizacional é predominantemente de natureza afetiva, seguindo-se o empenhamento instrumental ou calculativo, o que indica um desejo dos colaboradores de permanecerem na instituição, porém, acompanhado de uma necessidade material ou instrumental de o fazerem. O empenhamento normativo surge com menor expressão, o que sugere um menor sentimento de obrigação de permanecer na instituição.

Estes resultados poderão ser reflexo do atual contexto económico do país, que condiciona a gestão das instituições públicas e as alternativas disponíveis. Figueira, (2013), ressalta que as mudanças organizacionais, principalmente as que resultam na redução de pessoal, influenciam as três formas de empenhamento, em particular o empenhamento instrumental na medida em que a insegurança no trabalho e a reduzida disponibilidade de alternativas, podem levar ao desenvolvimento deste tipo de empenhamento nos trabalhadores, pois percebem a fragilidade da sua situação profissional. A mesma autora aponta ainda, a importância dos custos emocionais associados a uma eventual saída da instituição, designadamente devido à interrupção de relações interpessoais, que na mostra em estudo a antiguidade na organização, em média é superior a 15 anos, pelo que a necessidade de permanecer na organização pode ser igualmente motivada pelos investimentos pessoais realizados, e que conduziram a uma identificação e envolvimento com a instituição (Figueira, 2013).

Conforme já referido anteriormente, as dimensões do empenhamento organizacional - afetivo, normativo e instrumental - têm consequências diferentes nos comportamentos organizacionais. Segundo Rego (2002), maiores níveis de empenhamento afetivo, vão repercutir-se numa taxa de rotatividade reduzida e num elevado desempenho o que contribuirá para uma melhoria da qualidade do desempenho profissional. Em contrapartida, os níveis de empenhamento instrumental ou calculativo, ainda que moderados refletem um empenhamento organizacional baseado no reconhecimento dos custos associados à eventual saída da organização, pelo que os benefícios da permanência na organização podem ser obtidos à custa de um menor desempenho profissional (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 1990; Meyer & Herscovitch, 2001). É mais provável que os trabalhadores exerçam maiores esforços de desempenho quando desejam permanecer na organização do que quando se sentem obrigados ou têm necessidade de se manter na mesma (Rego, 2003).

Figueira (2013) acrescenta que a organização ao promover o empenhamento afetivo poderá também contribuir para o desenvolvimento do empenhamento normativo e instrumental. A mesma autora exemplifica com as oportunidades de formação, que podem ser percebidas pelos trabalhadores como prova de suporte organizacional (empenhamento afetivo), como um benefício que deve ser retribuído (empenhamento normativo), ou como um investimento que eleva os custos de saída da organização (empenhamento instrumental).

Sobre a percepção de justiça organizacional, observou-se que tem um efeito preditor na relação entre responsabilidade social e o empenhamento organizacional, desempenhando a dimensão de justiça interpessoal um papel significativo na predição do empenhamento organizacional afetivo, o que vem corroborar a nossa 2ª hipótese em estudo: *a percepção de justiça organizacional tem um papel preditor na relação entre as percepções de RS por parte dos colaboradores e o seu empenhamento organizacional.*

Os resultados obtidos permitem-nos observar uma relação entre as percepções dos colaboradores da justiça organizacional interpessoal com o grau de empenhamento organizacional afetivo dos mesmos bem como entre a justiça distributiva, a responsabilidade social e o empenhamento afetivo.

A leitura dos dados, na análise comparativa em função das variáveis sociodemográficas permitiu-nos observar que as mulheres apresentam valores superiores aos homens, quer nas percepções da responsabilidade social quer ao nível do seu empenhamento organizacional. Por sua vez, na variável de justiça organizacional são os homens que apresentam índices de percepção mais elevados comparativamente às mulheres exceto para a dimensão da justiça distributiva em que as mulheres apresentam menor valor, comparativamente aos homens, o que pode indiciar menor satisfação das mulheres, no que diz respeito aos resultados tais como os salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, promoções, entre outros.

Os resultados observados relativamente à variável género revelam igualmente que existem diferenças estatisticamente significativas nas dimensões da justiça

procedimental e interpessoal e no empenhamento instrumental. A justiça procedimental focaliza-se no processo, na justiça dos procedimentos usados para alcançar os objetivos. Observamos que os homens revelam índices mais elevados na dimensão da justiça procedimental do que as mulheres. O mesmo se verifica ao nível da justiça interpessoal, os homens revelam índices de perceção mais elevados no que diz respeito à qualidade da interação dos colaboradores com os seus superiores (gestores/decisores) do que as mulheres. Observam-se igualmente diferenças estatisticamente significativas no empenhamento instrumental, sendo que são as mulheres que apresentam valores superiores aos homens o que indicia que as mulheres sentem maior necessidade de se manterem ligadas a organização. Esta necessidade poderá estar associada aos elevados custos e sacrifícios pessoais inerentes à sua saída da organização.

Relativamente às habilitações literárias os resultados não mostraram diferenças significativas excetuando a responsabilidade social perante os *stakeholders* clientes, observando-se que os colaboradores com o nível de escolaridade até ao ensino secundário apresentam um índice superior na perceção da responsabilidade social perante os clientes do que os colaboradores com formação superior.

Observamos igualmente que em todas as dimensões das variáveis da responsabilidade social e do empenhamento organizacional os colaboradores com escolaridade até ao ensino secundário, apresentam valores superiores aos indivíduos com o ensino superior, exceto o empenhamento afetivo em que apresentam igual valor.

Na variável da justiça organizacional designadamente nas dimensões da justiça procedimental e interpessoal observam-se resultados inversos, sendo que são os indivíduos com formação superior que apresentam índices de perceção ligeiramente mais elevados do que os indivíduos com habilitações até ao ensino secundário. Já na dimensão da justiça distributiva, os indivíduos com formação superior apresentam menor índice, comparativamente aos com formação até ao ensino secundário, o que poderá indiciar que melhor perceção destes relativamente aos objetivos alcançados designadamente ao nível dos salários, avaliação de desempenho, promoções, etc.

Analisamos igualmente as variáveis sociodemográficas: atividade docente e não docente; local de trabalho e tipo de contrato. Sobre a atividade docente e não docente observamos que os funcionários não docentes, apresentam valores superiores aos docentes em todas as dimensões da responsabilidade social. Este resultado verifica-se igualmente na dimensão do empenhamento instrumental, cujas diferenças são estatisticamente significativas, e que nos indiciam que os funcionários não docentes apresentam maior necessidade de se manterem ligados à organização o que pode advir de ausência de alternativas de emprego ou dos custos pessoais associados à sua saída. Destaca-se novamente a dimensão da justiça distributiva em que os docentes apresentam menor valor na perceção da justiça dos objetivos alcançados, comparativamente aos não docentes ao inverso das outras dimensões da justiça organizacional.

Os resultados observados para a atividade profissional (docente e não docente), tal como observamos na variável do género, mostram a existência de diferenças significativas nas dimensões da justiça procedimental, justiça interpessoal e empenhamento instrumental. Estes dados indiciam que os docentes revelam melhor perceção da justiça dos procedimentos usados para alcançar os objetivos e da qualidade da interação dos colaboradores com os seus superiores do que os não docentes.

Sobre o local de trabalho (universidade e politécnico), os colaboradores do subsistema universitário revelam um índice superior na perceção ao nível da responsabilidade social e da justiça organizacional assim como um grau de empenhamento afetivo e instrumental mais elevado do que os colaboradores do subsistema politécnico. Para esta variável não se observaram diferenças significativas entre os colaboradores que exercem funções no subsistema de ensino universitário e os do ensino politécnico e revelam mesmo valores iguais para o empenhamento normativo, a justiça procedimental e a responsabilidade social perante o ambiente, gerações futuras e ONG's.

Relativamente ao tipo de contrato de trabalho (com termo e sem termo), observamos que os colaboradores com contrato de trabalho em funções públicas sem termo, apresentam um índice de perceção mais elevado na responsabilidade social da organização, bem como na perceção da justiça organizacional. Na variável do

empenhamento organizacional, não se registam diferenças significativas para o tipo de contrato de trabalho, no entanto observa-se que o nível de empenhamento instrumental é ligeiramente mais elevado nos trabalhadores com contrato sem termo do que para os com contrato com termo. Este dado poderá ser reflexo do contexto socioeconómico que se vive em Portugal, e o condicionamento na gestão e admissão de funcionários nas instituições públicas e conseqüentemente nas possibilidades de emprego no setor público disponíveis, o que torna as implicações e custos associados à eventual saída da organização elevados.

Capítulo 3: Conclusão

O presente trabalho de investigação, incidiu na realização de dois estudos. No primeiro estudo interessou-nos contribuir para a adaptação portuguesa da escala de Perceção de Justiça Organizacional de Colquitt (2011) a qual permite avaliar as perceções dos colaboradores relativamente à justiça das suas organizações, em quatro dimensões: procedimental, distributiva, Interpessoal e informacional. O segundo estudo teve como objetivo construir um modelo que permitisse analisar a relação entre as variáveis responsabilidade social e o empenhamento organizacional dos colaboradores docentes e não docentes de uma instituição de ensino superior público assim como do efeito preditor da perceção de Justiça organizacional nesta relação.

O primeiro estudo permitiu-nos concluir que a versão portuguesa da Escala de Perceção da Justiça Organizacional, possui características psicométricas adequadas. Os resultados obtidos corroboraram a teoria defendida por Colquitt (2001) de que a consideração de quatro dimensões de justiça é a que melhor traduz as diferentes perceções dos indivíduos e que permite compreender de forma mais clara as atitudes e comportamentos dos trabalhadores no local de trabalho. Este estudo permitiu-nos observar que as perceções dos funcionários da nossa amostra, sobre a justiça interpessoal da organização são muito positivas, assim como as perceções de justiça informacional e procedimental. Sobre as perceções de justiça distributiva, os resultados sugerem, um sentimento de insatisfação por parte dos colaboradores entre os esforços desenvolvidos e os resultados obtidos por parte da organização.

Consideramos que este contributo para a validação da escala de Colquitt (2001) é uma mais-valia para a investigação acerca desta temática, no contexto nacional, no entanto é importante que sejam realizados mais estudos com amostras mais alargadas, que permitam verificar a estrutura do instrumento.

O segundo estudo teve como objetivo testar um modelo que permitisse analisar a relação entre as variáveis responsabilidade social e o empenhamento organizacional dos colaboradores docentes e não docentes de uma instituição de ensino superior público assim como do efeito preditor da perceção de Justiça organizacional nesta relação.

As análises dos dados mostraram uma associação positiva entre as percepções de responsabilidade social dos colaboradores e o seu empenhamento organizacional afetivo, assim como o efeito preditor da justiça organizacional interpessoal nesta relação. O modelo apresentou um bom ajustamento.

A análise estatística descritiva realizada para as variáveis em estudo permite-nos concluir que o empenhamento dos colaboradores com a organização é predominantemente de natureza afetiva e, em segunda ordem instrumental. Estes resultados indiciam o desejo destes colaboradores de permanecerem na instituição, porém acompanhados de uma necessidade instrumental ou material de o fazerem. Os níveis de empenhamento normativo mostraram-se mais baixos sugerindo um menor sentimento de obrigação com a organização. Para a variável da responsabilidade social, os colaboradores demonstram índices de percepção elevados perante o governo e mais reduzidos perante os colaboradores, permitindo concluir que seria importante desenvolver práticas de responsabilidade social direcionadas para os colaboradores.

Na variável da justiça organizacional distinguem-se claramente índices de percepção elevados na dimensão da justiça interpessoal em contraposição à dimensão da justiça distributiva pelo que se concluiu que há uma boa relação interpessoal entre os colaboradores e as chefias, no entanto a percepção dos resultados atingidos no seu trabalho não é a mais justa. A análise descritiva das variáveis sociodemográficas, permitiu-nos igualmente concluir que os colaboradores do género feminino revelam um índice de percepção da responsabilidade social ligeiramente mais elevado do que os do género masculino. Por sua vez, nas percepções de justiça organizacional são os indivíduos do género masculino que apresentam índices de percepção ligeiramente mais elevados. Os níveis de empenhamento organizacional das mulheres com a organização é ligeiramente mais elevado do que o dos homens.

Concluiu-se igualmente que os trabalhadores com escolaridade até ao ensino secundário apresentam um índice de percepção da responsabilidade social mais elevado do que os que tem habilitações do ensino superior e o inverso nos níveis de percepção da justiça organizacional. O nível de empenhamento organizacional dos trabalhadores com habilitações até ao ensino secundário é ligeiramente superior.

Relativamente ao tipo de atividade exercida (docente / não docente) os não docentes revelam um índice de perceção da responsabilidade social mais elevado do que os não docentes e na perceção da justiça organizacional observa-se o inverso. Já na variável do empenhamento organizacional, observam-se valores iguais quer para os docentes quer para não docentes. Este resultado repete-se nas variáveis do local de trabalho (universidade e politécnico) e no tipo de contrato (com termo e sem termo) que apresentam os mesmos valores no empenhamento organizacional.

No que diz respeito à perceção de responsabilidade social e da justiça organizacional os colaboradores que exercem funções na universidade apresentam um índice ligeiramente mais elevado do que os que exercem no politécnico. Também para os colaboradores com contrato sem termo, os resultados revelam um índice de perceção de responsabilidade social e de justiça organizacional ligeiramente mais elevado do que os colaboradores com contrato com termo.

Consideramos que a presente investigação permitiu acrescentar à literatura sobre a área, mais uma evidência empírica que comprova a relação entre as três variáveis em estudo, o que constituiu um contributo académico para um melhor conhecimento sobre esta relação, ainda não muito estudada, designadamente a nível nacional.

Estes dados poderão contribuir para a definição e implementação de políticas e práticas de Recursos Humanos que fomentem a responsabilidade social nas organizações, nomeadamente no âmbito das organizações públicas, na medida em que estas poderão ter um impacto significativo e eficaz sobre o empenhamento afetivo dos seus colaboradores.

No entanto, importa mencionar, que a dimensão da amostra utilizada nos presentes estudos foi reduzida para as metodologias utilizadas, pelo que os resultados obtidos devem ser interpretados e generalizados com cautela. De referir que optamos pela metodologia de análise de Modelos de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling*), no entanto a dimensão da amostra é inferior ao que seria desejável face ao elevado número de parâmetros a estimar. Os autores (e.g. Hair *et al.*, 2010) aconselham amostras no mínimo 5 ou idealmente 10 indivíduos por cada parâmetro

estimado, ou seja no caso do nosso estudo seria desejável entre 245 e 490 indivíduos. Temos uma amostra de 233 participantes pelo que a dimensão da nossa amostra, fica ligeiramente aquém do desejável e aconselhado pelos autores. Ainda a este propósito, as diferenças no nº de indivíduos da amostra em estudo, entre os grupos profissionais docentes e não docentes (12% docentes e 88% não docentes) e os que exerciam ou não cargos de chefia (exerce cargo de chefia 8,2% e não exerce cargo de chefia 91,8%) não permitiu a realização de uma análise estatística representativa no que se refere a estas variáveis. Por outro lado, o fato da amostra ter sido selecionada por conveniência condiciona a generalização dos resultados alcançados, visto que não garante a devida aleatoriedade, nem a representatividade de todos os funcionários do ensino superior público português, nas suas diversas características.

Para finalizar, neste estudo evidencia-se a importância para as organizações em implementar práticas de recursos humanos que fomentem a responsabilidade social, como por exemplo a implementação de planos de formação dos colaboradores e de desenvolvimento individual de carreira; concessão de benefícios sociais aos colaboradores, medidas de equilíbrio trabalho-família e voluntariado organizacional, uma vez que estas poderão ser uma forma eficaz de favorecer a relação do colaborador com a organização e consequentemente fomentar o empenhamento organizacional afetivo dos colaboradores.

3.1. Reflexão final e sugestões de estudos futuros

A competitividade entre as instituições de ensino superior, é uma realidade não só a nível nacional mas à escala internacional, pelo que, tal como as demais organizações é importante ter colaboradores empenhados, para ganhar competitividade, daí que seja de extrema importância, aprofundar o conhecimento sobre a natureza do empenhamento e suas implicações na relação entre o colaborador e a organização (Figueira, 2013). Esta realidade organizacional, vem reforçar a importância de se desenvolverem mais estudos sobre a área, de modo a contribuir para o enriquecimento da comunidade científica, assim como para a implementação de práticas de gestão de recursos humanos, que tenham em consideração as expectativas e necessidades dos seus colaboradores.

Nesse sentido, seria pertinente desenvolver estudos futuros com uma amostra de maior dimensão, com uma maior representatividade ao nível da atividade docente e aos que exercem cargos de chefia, assim como alargar o âmbito desta investigação a outras organizações públicas, com vista a consolidar ou rever os resultados obtidos.

Para uma maior riqueza do modelo, poderiam ser introduzidas outras variáveis, como o suporte organizacional ou o desempenho profissional. Sugere-se igualmente a análise de eventuais diferenças entre organizações com características distintas, como o setor público e o privado e desenvolver não só estudos transversais, mas também estudos longitudinais.

Não obstante estas limitações, cumpriram-se os objetivos da investigação e espera-se que os resultados alcançados tenham enriquecido o estudo da relação entre as perceções da responsabilidade social, o empenhamento organizacional e justiça organizacional, nomeadamente no contexto das instituições de ensino superior público nacional, e que de igual modo sirvam de inspiração a outros trabalhos a realizar no âmbito do comportamento organizacional e suas implicações no local de trabalho.

Referências Bibliográficas

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, p. 267-299.
- Aguiar, A. (2013). *Percepções de responsabilidade social, contrato psicológico e de apoio organizacional: Um estudo correlacional com uma amostra de uma IPSS*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Lisboa, Portugal.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2013). Embedded versus peripheral corporate social responsibility: Psychological foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, 6 (4), p. 314-332. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/iops.12059/abstract>
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), p 102.
- 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), p. 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49 (3), p. 252-276.
- Almeida, G., Silva, A., Santos, D. (2013). *Justiça Organizacional - Relações com a Ineficácia Profissional, Comprometimento Afetivo e Auto Percepção de Saúde Geral*, COPPEAD - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/153209048/Almeida-e-Silva-Justica-Organizacional>
- Almeida, M., Faísca, L., & Jesus, S. (2007). Implicação organizacional: Um estudo confirmatório de validação do instrumento. In *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional*, p. 193 - 211. Lisboa: Edições Colibri.
- Amâncio, L. R. (2011). *Relação entre responsabilidade social, empenhamento organizacional afetivo e percepção de apoio organizacional: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia - Universidade de Lisboa, Portugal.
- American Psychological Association (APA), (1982). *Ethical principles conduct of the research with human participants*, Washington DC: Author
- Andrade, S., & Stefano, S. (2011). Justiça Distributiva – Um estudo sobre as variáveis demográficas dos funcionários e sua percepção sobre o ambiente de trabalho. *XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/Rj-4 a 7 de setembro de 2011*. Disponível em <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/>.

- Assmar, E., Ferreira, M., Souto, S., Souza, A., Mac-Cord, F., & Borges, D. (2002). Justiça organizacional um modelo multidimensional para uso no Brasil (resumo). In Conselho federal de Psicologia (org). *Resumos do I Congresso Psicologia e Profissão*, São Paulo.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18 (3), p. 443-453.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of management Journal*, 28 (2), p. 446-463.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal*, 27 (1), p. 95-112.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Bilhim, J. (2008). *Ciências da Administração* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007) The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), p. 1701-1719.
- Byrne, B. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Lawrence Erlbaum Associates. Disponível em: http://books.google.pt/books/about/Structural_Equation_Modeling_with_AMOS.html?id=rxfViMpn_9oC&redir_esc=y
- Borges, J. P. P. F. (2012). *Estudo sobre responsabilidade social: impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da justiça organizacional*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Lisboa, Portugal.
- Borges-Andrade, J., Cameschi, C., & Xavier, O. (1990). Comprometimento organizacional em instituições de pesquisa: diferenças entre meio e fim. *Revista da Administração*, 25 (4), p. 29-43.
- Borges-Andrade, J. (1994). *Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim*. Temas em Psicologia, (1), p. 49 – 61. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413389X1994000100005&script=sci_arttext&tlng=e
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of management studies*, 39 (1), p. 97-122. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00284/abstract>

- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Row.
- Brandão, M. G. A., & Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 28 (3) p. 50 – 61. Disponível em:
<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Comprometimento+Organizacional+em+Instituição+Universitária#0>
- Bruno, A. (2007). *Empenhamento Organizacional e liderança: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação - Universidade de Lisboa, Portugal.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long range planning*, 29 (4), p. 495-502. doi:10.1016/0024-6301(96)00041-6
- Cabral-Cardoso, C. (2000). Gestão de recursos humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In M. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional – perspectivas e prospetivas*, p. 225-249. Publicações D. Quixote.
- Caetano, A., & Tavares, S. (2000). Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus. In M. B. Cabral, J. Vala, & J. Freire (Eds.), *Atitudes Sociais dos Portugueses – Trabalho e Cidadania*, p. 97 – 121. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4 (4), p. 497-505. doi:10.5465/AMR.1979.4498296
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34 (4), p. 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38 (3), p. 268-295. doi:10.1177/000765039903800303
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), p. 85-105.
- Collier, J. & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics*: 16(1), 19-33.
- Dios, H. C., & Meléndez, C. P. (2005). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5 (3), p. 521-551.

- Chambel, M., Curral, L., Ferreira, L., & Morais, M. (2000). A gestão de recursos humanos e as percepções, atitudes e bem-estar dos trabalhadores: Um estudo comparativo de dois casos. In A. Gomes (Ed.), *Organizações em Transição*, p.281 – 300. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Chiuzi, R. M., Siqueira, M. M. M., & Martins, M. D. C. F. (2012). As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores. *Mudanças-Psicologia da Saúde*, 20 (1-2), p. 31-40.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20 (1), p. 92-117.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of management Journal*, 27 (1), p. 42-56.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86 (3), p. 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86 (3), p. 425. 445.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55 (1), p. 83-109.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98 (2), p. 199-236. doi: 10.1037/a0031757
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86 (2), p. 278-321. doi:10.1006/obhd.2001.2958.
- Costinha, F. (2013). *Entender o comprometimento organizacional hoje: Envolvimento da Função, Percepção do Suporte Organizacional e Satisfação com as recompensas*. Dissertação de Mestrado, School of Economics & Management – Instituto Superior de Economia e Gestão de Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/6428/1/DM-FSC-2013.pdf>
- Covacs, J. (2006). *Bem-Estar no Trabalho: O impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte social organizacional e percepções de justiça*. Dissertação de Mestrado - Universidade Metodista de S. Paulo, Brasil. Disponível em: http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/2/TDE-2007-06-18T133511Z-356/Publico/JORGE%20MIGUEL%20L%20M%20COVCS.pdf
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20 (1), p. 92-117.

- Cruz, F. J. A., Cabral, A. C. A., Pessoa, M. N. M. & Santos, S. M. (2012). Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional: um estudo em empresas prestadoras de serviços. *Revista Brasileira de Administração Científica (ISSN 2179-684x)* v.3, n.3. doi: <http://dx.doi.org/10.6008%2FESS2179-684X.2012.003.0011>
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 27 (1), p. 42-56.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human relations*, 40 (7), p. 445-470.
- Duarte, A. & Neves, J. (2009). Relação entre responsabilidade social percebida e implicação dos colaboradores: o papel mediador da imagem organizacional. In J. Santos (Ed.), *Turismo e gestão: inovação e empreendedorismo no contexto da economia empresarial* (p. 275-281). Faro: Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve.
- Duarte, A. & Neves, J. G. (2010). O impacto da responsabilidade social nas atitudes dos colaboradores: Um estudo quase-experimental. *Atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, p. 2296-2310. Disponível em: http://www.researchgate.net/publication/228452305_O_impacto_da_responsabilidade_social_nas_atitudes_dos_colaboradores_Um_estudo_quase-experimental
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 39 (2), p. 239-263. doi:102307/2393235.
- Faller, B. (2004). *Motivação no Serviço Público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul*. Dissertação de Mestrado, Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3930/000450834.pdf>.
- Fan, X., Thompson, B., & Wang, L. (1999). Effects of sample size, estimation methods, and model specification on structural equation modeling fit indexes. *Structural equation modeling: A multidisciplinary journal*, 6 (1), p. 56-83.
- Ferreira, A. C. É. (2011). *Leader-member exchange, contrato psicológico e implicação afetiva: estudo exploratório com uma amostra de trabalhadores temporários de call center*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Lisboa, 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), p. 431-441, out./nov./dez. Universidade de São Paulo. Disponível em http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1206.
- Figueira, D. D. J. G. (2014). *Relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional: um estudo exploratório realizado com docentes do ensino superior público*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa, Portugal.
- Figueiredo, A. C. A. (2012). *Responsabilidade social: estudo com uma amostra de colaboradores do sector de retalho*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Lisboa, Portugal
- Flynn, D. M., & Tannenbaum, S. I. (1993). Correlates of organizational commitment: Differences in the public and private sector. *Journal of Business and Psychology*, 8 (1), p. 103-116. doi: 10.1007/BF02230396.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (2007). *The social responsibility of business is to increase its profits*, p. 173-178. Springer Berlin Heidelberg.
- Giffords, E. D. (2003). An examination of organizational and professional commitment among public, not-for-profit, and proprietary social service employees. *Administration in Social Work*, 27 (3), p. 5-23. Disponível em: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J147v27n03_02.
- Gomide J. & Siqueira, M. (2008). Justiça no trabalho. In: SIQUEIRA, M.; TAMAYO, A. (Orgs.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, p. 189-198.
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31 (2), p. 201-210.
- Gracia, L. (2011). *La Justicia Organizacional, El estrés de rol y la agresión laboral: El papel protector de la ideología de rol de género, la competencia emocional y las experiencias de recuperación, Estudio en una muestra del sector servicios*. (Tese de doutoramento), Universidade Autónoma de Madrid, Facultad de Psicología.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16 (2), p. 399-432.
- Hambleton, R. K., Merenda, P. F., & Spielberger, C. D. (Eds.). (2004). *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment*. Psychology Press.

- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics*, 102 (1), p. 29-45. doi:10.1007/s10551-011-0903-0
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. (7^aed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hassan, S., & Rohrbaugh, J. (2011). The role of psychological climate on public sector employees' organizational commitment: An empirical assessment for three occupational groups. *International Public Management Journal*, 14 (1), p. 27-62. doi:10.1080/10967494.2011.547818
- Heleno, M. L. L. (2008). *Avaliação do Impacto da Implementação da Responsabilidade Social através das Relações com os Stakeholders*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra, Portugal. Disponível em: https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/11363/1/TESE_RSE_Junho_08.pdf
- Karamipoor, M., MortazaviAmiri, S., & Momeni, S. (2014). The effect of Perceived Organizational Justice on the Description of Management Outcomes. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, ISSN: 1607-7393; Vol, 40, 2014, I, p. 168-173
- Kunkel, F., & Vieira, K., (2012) O impacto do suporte social e da justiça sobre o bem-estar no trabalho de servidores públicos municipais. *Revista Estudos do CEPE, Santa cruz do Sul*, 36, p.104-146, jul./dez. 2012.
- Jaros, S. J., Jermier, J., Koehler, J., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36 (5), 951-995. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/10.2307/256642>
- Livro Verde (2001). *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66 (4), p. 605-618. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2006.00620.x/full>
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of management Journal*, 31 (4), p. 854-872. doi:10.2307/256342.
- Maia, A. F. (2005). O gestor e a justiça organizacional. Fundação Getúlio Vargas, *Escola de Administração de Empresas*, São Paulo, Brasil. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5842/116665.pdf?sequence=1>

- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), p. 455-469.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32 (1), p. 3-9.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D., & Dick, R. V. (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. *International Public Management Journal*, 13 (2), p. 177-196. doi:10.1080/10967491003756682.
- Maroco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Lisboa: Pero Pinheiro: ReportNumber.
- Maroco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS statistics (5ª ed.)*. Lisboa: Pero Pinheiro.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management journal*, 35 (3), p. 671-684. doi:10.2307/256492
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1 (1), p. 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78 (4), p. 538-551.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace*. USA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75 (6), p. 710-720. doi:10.1037/0021-9010.75.6.710.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11 (3), p. 299-326. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348220000053X>.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61 (1), p. 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77 (2), p. 323-337. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.007

- Mourão, R. (2009). *O impacto da percepção da justiça organizacional no Bem-estar pessoal do trabalhador*. Dissertação de Pós-Graduação - Universidade Católica de Brasília, Brasil. Disponível em: http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1068.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14 (2), p. 224-247.
- Nascimento, J., (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*. Teses de Doutorado. ISCTE – IPL. Disponível em: <http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/4370>
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 14 (1), p. 115-133.
- Noronha, A. M. T. D. C. (2013). *Responsabilidade social corporativa: impacto nos comportamentos de cidadania organizacional e identificação organizacional*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Lisboa, Portugal.
- Odélius, C. & Santos, A. (2008). Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. *Revista Alvance – Eletrônica*, v. 15. Nº 02. ISSN 1983-716X, UNIVALI p. 226-242, maio/ago.2008. Disponível em: www.unival
- Oliveira, A., (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional*. (Tese de doutorado), Universidade de Brasília. Disponível em: <http://www.usf.edu.br>.
- Oliveira, M. (2013). *Percepções de Justiça organizacional: Um estudo centrado no sistema de avaliação de desempenho dos funcionários públicos*. Dissertação de Mestrado, Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho, Portugal.
- Omar, A. (2000). Antecedentes y consecuencias de los comportamientos prosociales de voz y silencio. *Psicodebate 10. Psicología, Cultura y Sociedad*. Disponível em: <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/psico10/10Psico14.pdf>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71 (3), p. 492–499. doi:10.1037/0021-9010.71.3.492.
- Padovam, V.A.R. (2005). *Antecedentes de bem-estar no trabalho: percepções de suportes e de justiça*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia - Universidade Metodista de São Paulo, Brasil. Disponível em <http://www.usf.edu.br>.

- Pava, M. L., & Krausz, J. (1996). The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost. *Journal of Business Ethics*, 15 (3), p. 321-357. Doi:10.1007/BF00382958.
- Pereira, G. (1999). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43 (3), p. 296-319.
- Prestes, L. (2011). *Percepção de justiça e comprometimento organizacional em servidores públicos*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Psicologia - Pontifícia Universidade Católica de Góias, Brasil. Disponível em: http://tede.biblioteca.ucg.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1050
- Prestes, L., Mendonça, H., & Ferreira, M. (2013). Porque a percepção de justiça organizacional torna os trabalhadores mais comprometidos? *Fragmentos de Cultura*, v. 23, n.3. p. 319-333.
- Rafael, M., Lima, R., Borges, J., Figueiredo, A., Noronha, M., & Vaz, V. (2012). *Escala de Responsabilidade Social de Duygu Turker (2009)*, traduzida e adaptada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Randall, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36 (2), p. 210-224.
- Rego, A. (2000). Justiça organizacional: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 14 (2), p. 285-307
- Rego, A. (2014). Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 14 (2), p. 286-307.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17 (2), p. 119-131.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6 (2), p. 209-241. doi: 10.1590/S1415-65552002000200012.
- Rego, A. (2003). Empenhamento organizacional: um contributo empírico para o fomento da qualidade nas/das instituições de ensino superior. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 38 (4). Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/download.asp%3Ffile%3DV3804298.pdf>.
- Rego, A., Moreira, J., Felício, M. & Souto, S. (2003). As melhores organizações para trabalhar: Um domínio específico de aplicação da responsabilidade social das empresas. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 8, 2003. Disponível em: http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XI/8_Rego.pdf.

- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de administração contemporânea*, 8 (1), p. 151-177. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n1/v8n1a08>
- Rego, A., Cunha, M., & Souto, S. (2005). *Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: Um estudo empírico*. Documentos de trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/nº6/2005.
- Rego, A., & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), p. 7-36.
- Rego, A., Leal, S., & e Cunha, M. P. (2011). Rethinking the employees' perceptions of corporate citizenship dimensionalization. *Journal of business ethics*, 104 (2), p. 207-218.
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P., Faria, J., & Pinho, C. (2010). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-consistencies predict affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 94, p. 107-127.
- Roeck, k., Swaen V., & Akremi, A. (2013). *The impact of CSR on employees attitudes: building an integrative framework through the lens of social identity theory*. Louvain
- Scholl of Management, Working Paper Series, Editor Prof. Jean Wanderdonckt. Disponível em: http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/ssh-ils/ism/images/WP_kenneth_De_Roeck.pdf
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83 (2), p. 265-283.
- Rupp, D., Wright, P., Aryee, S., & Luo, Y. (2011), Special issue on “behavioral ethics, organizational justice, and social responsibility across contexts” *Management and organization review*, 6 (3), p. 481-483.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of organizational Behavior*, 27 (4), p. 537-543.
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123 (2), p. 159-185. doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.011.
- Santos, H. T., (2008). *O impacto da responsabilidade social das empresas na implicação do colaborador com o trabalho e o efeito mediador da identificação organizacional*. Dissertação de Mestrado Integrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Coimbra, Portugal.

- Santos, J. & Gonçalves, G. (2010). *Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986)*. Laboratório de psicologia, 8 (2), p. 213-223. I.S.P.A.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2013). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 8 (2), p. 213-223.
- Salgueiro, M. (2012). *Modelos com equações estruturais. XX Congresso da Sociedade Portuguesa de Estatística*. Porto: Instituto Nacional de Estatística.
- Saraiva, S. I. V. (2012). *O papel da cultura e justiça organizacionais no empenhamento organizacional*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais - Universidade do Algarve, Portugal.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, p. 503-530.
- Siqueira, M., Costa, L., & Filenga, D. (2012). *O poder preditivo de Justiça sobre suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo*. Revista Gestão Contemporânea, Porto Alegre, ano 9, n. 12, p. 235-256, jul/dez.2012. Disponível em <http://seer2.fapa.com.br/index.php/arquivo>.
- Sintra, J. M. P. (2013). *Responsabilidade social e clima de segurança: um estudo correlacional com uma amostra de uma unidade militar*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Lisboa, Portugal.
- Sotomayor, A. M. D. S. B. (2006). *As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico*. Tese de Doutoramento. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. <http://hdl.handle.net/10400.5/3662>
- Sotomayor, A. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: A perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, ISSN 1809-3337, Blumenau, 3 (3), p. 87-100.
- Sotomayor, A., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2013). *Princípios de Gestão das Organizações*. Lisboa: Letras e Conceitos.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, p. 46-56. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2391745>.
- Steinhaus, C. S., & Perry, J. L. (1996). Organizational commitment: Does sector matter? *Public Productivity & Management Review*, p. 278-288. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/10.2307/3380575>.

- Streimikiene, D., Simanaviciene, Z., & Kovaliov, R. (2009). Corporate social responsibility for implementation of sustainable energy development in Baltic States. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 13 (4), p. 813-824.
- Su, S., Baird, K., & Blair, B. (2013). Employee organizational commitment in the Australian public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (2), p. 243-264. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2012.731775>.
- Swales, S. (2000). Organizational commitment: Searching for the holy grail of hrm. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (2), p. 199-212.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1985). *The social identity theory of group behavior*. In H. Tajfel (Ed.), *Psychology of intergroup relations* (pp.15-40). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In Ferreira, J. M., J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, p. 307 – 333. Amadora: McGrawHi. Thornton, R. (1970).
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), p. 197-215.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A psychological analysis*. Hillsdale, N.J. Erlbaum.
- Turker, D. (2009a). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89 (2), p. 189-204. doi: 10.1007/s10551-008-9993-8.
- Turker, D. (2009b). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85 (4), p. 411-427. doi: 10.1007/s10551-008-9780-6.
- Tziner, A. (2013). Corporative social responsibility (CSR) activities in the workplace: A comment on Aguinis and Glavas (2013). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29 (2), p. 91-93. doi: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a13>.
- Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, p. 1-12. doi: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2014a1>.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? Responsabilidad Social Corporativa, Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral:¿ Como se Relacionan? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (1), p. 67-72.

- Vaz, V. (2012). *Responsabilidade social e empenhamento afetivo: Estudo com uma amostra de trabalhadores do setor retalhista*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Lisboa, Portugal.
- Wang, X., & Armstrong, A. (2004). An empirical study of PM professionals' commitment to their profession and employing organizations. *International Journal of Project Management*, 22 (5), p. 377-386. doi:10.1016/j.ijproman.2003.09.004.
- Wheeler, D., & Sillanpaa, M. (1997). *The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value*. London: Pitman.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revised. *Academy of Management Review*, 16 (4), p. 691-718.
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of public administration research and theory*, 14 (1), p. 59-78. doi: 10.1093/jopart/muh004.

APÊNDICES

Apêndice 1

Média dos itens por cada dimensão das variáveis em estudo: responsabilidade Social;
empenhamento organizacional e justiça organizacional (N=233)

Variável Responsabilidade Social	Média	Desvio Padrão
<u>Dimensões:</u>		
<u>Responsabilidade Social perante o ambiente, gerações futuras e ong's:</u>		
RS_Item1_Participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente	4,72	1,370
RS_Item2_Faz investimentos que visam proporcionar uma vida melhor às futuras gerações	4,59	1,193
RS_Item3_Implementa programas especiais para reduzir o seu impacto negativo no meio ambiente	4,44	1,140
RS_Item4_Visa um crescimento sustentável considerando as futuras gerações	4,46	1,145
RS_Item5_Apoia instituições não-governamentais que atuam em áreas problemáticas	4,19	1,170
RS_Item6_Contribui para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade	4,73	1,138
RS_Item7_Incentiva os seus colaboradores a participarem em atividades de voluntariado	4,10	1,417
<u>Responsabilidade Social perante os colaboradores:</u>		
RS_Item8_Tem políticas que encorajam os colaboradores a desenvolverem as suas competências e carreiras	3,92	1,401
RS_Item9_A gestão preocupa-se em primeiro lugar com as necessidades e expectativas dos colaboradores	3,71	1,459
RS_Item10_Implementa políticas flexíveis de forma a proporcionar um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos seus colaboradores	3,98	1,447
RS_Item11_As decisões de gestão relacionadas como os colaboradores são, regra geral, justas	4,08	1,197
RS_Item12_Apoia os colaboradores que pretendem adquirir formação adicional	4,33	1,459
<u>Responsabilidade Social perante os clientes:</u>		
RS_Item13_Respeita os direitos do cliente/consumidor para além das obrigações legais	4,96	1,117
RS_Item14_Fornece informação completa e exata sobre os seus produtos aos clientes	5,01	1,189
RS_Item15_A satisfação do cliente é muito importante	5,61	1,177
<u>Responsabilidade Social perante o governo:</u>		
RS_Item16_Paga sempre os seus impostos de forma regular e continua	5,26	1,388
RS_Item17_Cumprir totalmente e com prontidão as normas legais	5,27	1,287

(Continua)

(Continuação)

Variável Empenhamento Organizacional	Média	Desvio Padrão
Dimensões:		
Empenhamento afetivo:		
EO_Item3_Sinto-me parte da família, na minha organização	4,38	1,227
EO_Item5_Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	4,67	1,020
EO_Item7_Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	4,87	1,006
Empenhamento normativo:		
EO_Item1_Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham	3,67	1,462
EO_Item4_Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização	3,20	1,357
EO_Item12_Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora	3,47	1,465
Empenhamento instrumental:		
EO_Item2_Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	3,98	1,435
EO_Item8_Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais	3,73	1,435
EO_Item9_Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicam	3,58	1,448
EO_Item11_Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	3,17	1,397
Itens de Despiste		
EO_Item10_Sinto-me em dívida para com a minha organização	2,85	1,383
EO_Item6_Importo-me realmente com o destino da minha organização	5,11	0,882

(Continua)

(Continuação)

Variável Justiça Organizacional	Média	Desvio Padrão
<u>Dimensões:</u>		
<u>Justiça Procedimental:</u>		
JP._Item1_Foi capaz de expressar as suas opiniões e procedimentos sentimentos durante esses procedimentos?	4,83	1,215
JP._Item2_Teve influencia sobre os resultados atingidos, através desses procedimentos?	4,35	1,278
JP._Item3_Os procedimentos foram aplicados de forma consistente?	4,58	1,169
JP._Item4_Os procedimentos foram imparciais e aplicados, por igual, a todas as pessoas?	4,45	1,426
JP._Item5_Os procedimentos foram baseados em informações objetivas?	4,79	1,283
JP._Item6_Os procedimentos permitiram-lhe colocar em causas as decisões da organização?	3,51	1,568
JP._Item7_Os procedimentos adotados cumpriram os padrões éticos?	5,27	1,312
<u>Justiça Distributiva:</u>		
JD._item1_Será que os seus resultados refletem o esforço investido no trabalho?	3,97	1,717
JD._item2_Os seus resultados traduzem o trabalho desenvolvido?	4,28	1,628
JD._item3_Será que os seus resultados refletem o seu contributo para a organização?	4,61	1,642
JD._item4_Os seus resultados estão de acordo com o seu desempenho?	4,33	1,699
<u>Justiça Interpessoal:</u>		
JINT._Item1_Ele /Ela o trata de uma maneira educada?	6,26	1,068
JINT._Item2_Ele /Ela o trata com dignidade?	6,22	1,050
JINT._Item3_Ele /Ela o trata com respeito?	6,30	1,020
JINT._Item4_Ele /Ela se abstêm de comentários impróprios para si?	5,71	1,648
<u>Justiça Informacional:</u>		
JINF._Item1_Ele /Ela tem sido sincero ao comunicar consigo?	5,70	1,237
JINF._Item2_Ele /Ela tem explicado os procedimentos de forme detalhada?	5,33	1,296
JINF._Item3_As explicações sobre os procedimentos foram razoáveis?	5,26	1,191
JINF._Item4_Ele /Ela deu-lhe toda a informação necessária, em tempo útil?	5,13	1,298
JINF._Item5_Ele /Ela adapta a sua comunicação às necessidades dos indivíduos?	5,32	1,307

ANEXOS

ANEXO 1

O presente questionário destina-se à realização de um projeto de investigação, sobre comportamento organizacional, realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade do Algarve. Durante o preenchimento do questionário tenha em consideração que não existem respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião. Por favor responda da forma mais sincera e espontânea possível, seguindo as instruções que lhe são apresentadas em cada grupo de questões.

O preenchimento do questionário tem a duração máxima de 15 minutos. Salientamos, ainda, que a sua colaboração deverá ser **voluntária** e que poderá interrompê-la, caso assim o entenda. 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. Obrigado pela sua colaboração.

(JO) Por favor, não deixe itens sem resposta. Responda, por favor, de acordo com a seguinte escala:

Nunca	Quase Nunca	Poucas Vezes	Algumas Vezes	Bastantes Vezes	A maioria das Vezes	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

JP. Os itens abaixo apresentados referem-se aos procedimentos utilizados no seu trabalho, para atingir os objetivos. Em que medida:

1. Foi capaz de expressar as suas opiniões e sentimentos durante esses procedimentos?	1	2	3	4	5	6	7
2. Teve influência sobre os resultados atingidos, através desses procedimentos?	1	2	3	4	5	6	7
3. Os procedimentos foram aplicados de forma consistente?	1	2	3	4	5	6	7
4. Os procedimentos foram imparciais e aplicados, por igual, a todas as pessoas?	1	2	3	4	5	6	7
5. Os procedimentos foram baseados em informações objetivas?	1	2	3	4	5	6	7
6. Os procedimentos permitiram-lhe colocar em causa as decisões da instituição?	1	2	3	4	5	6	7
7. Os procedimentos adotados cumpriram os padrões éticos e morais?	1	2	3	4	5	6	7

JD. Os itens abaixo apresentados referem-se aos seus resultados (ex: ordenado, progressão na carreira, etc.). Em que medida:

1. Os seus resultados refletem o esforço investido no trabalho?	1	2	3	4	5	6	7
2. Os seus resultados traduzem o trabalho desenvolvido?	1	2	3	4	5	6	7
3. Os seus resultados refletem o seu contributo para a instituição?	1	2	3	4	5	6	7
4. Os seus resultados estão de acordo com o seu desempenho?	1	2	3	4	5	6	7

JINT. Os itens abaixo apresentados referem-se à sua chefia direta (ex: Coordenador; Chefe Divisão, Diretor Departamento, etc.). Em que medida:

1. Ele / ela o trata de uma maneira educada?	1	2	3	4	5	6	7
2. Ele / ela o trata com dignidade?	1	2	3	4	5	6	7
3. Ele / ela o trata com respeito?	1	2	3	4	5	6	7
4. Ele / ela se abstêm de comentários impróprios para si?	1	2	3	4	5	6	7

Nunca	Quase Nunca	Poucas Vezes	Algumas Vezes	Bastantes Vezes	A maioria das Vezes	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

JINF. Os itens abaixo apresentados referem-se à sua chefia direta (ex: Coordenador; Chefe Divisão, Diretor Departamento, etc.). Em que medida:

1. Ele / ela tem sido sincero ao comunicar consigo?	1	2	3	4	5	6	7
2. Ele / ela tem explicado os procedimentos de forma detalhada?	1	2	3	4	5	6	7
3. As explicações sobre os procedimentos foram razoáveis?	1	2	3	4	5	6	7
4. Ele / ela deu-lhe toda a informação necessária, em tempo útil?	1	2	3	4	5	6	7
5. Ele / ela adapta a sua comunicação às necessidades dos indivíduos?	1	2	3	4	5	6	7

(RS) Os itens abaixo apresentados têm como objetivo avaliar a percepção sobre os aspetos sociais da instituição onde trabalha, a Universidade do Algarve. Gostaríamos que nos indicasse a sua opinião. Responda, por favor, a todas as questões. Para indicar a resposta utilize a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo Bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

A instituição onde trabalha, Universidade do Algarve...

1. Participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente.	1	2	3	4	5	6	7
2. Faz investimentos que visam proporcionar uma vida melhor às futuras gerações.	1	2	3	4	5	6	7
3. Implementa programas especiais para reduzir o seu impacto negativo no meio ambiente.	1	2	3	4	5	6	7
4. Visa um crescimento sustentável considerando as futuras gerações.	1	2	3	4	5	6	7
5. Apoiar instituições não-governamentais que atuam em áreas problemáticas	1	2	3	4	5	6	7

6. Contribui para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade.	1	2	3	4	5	6	7
7. Incentiva os seus colaboradores a participarem em atividades de voluntariado.	1	2	3	4	5	6	7
8. Tem políticas que encorajam os colaboradores a desenvolverem as suas competências e carreiras.	1	2	3	4	5	6	7
9. A gestão preocupa-se em primeiro lugar com as necessidades e expectativas dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
10. Implementa políticas flexíveis de forma a proporcionar um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
11. As decisões de gestão relacionadas com os colaboradores são, regra geral, justas.	1	2	3	4	5	6	7
12. Apoia os colaboradores que pretendem adquirir formação adicional.	1	2	3	4	5	6	7
13. Respeita os direitos dos alunos e outros clientes para além das obrigações legais.	1	2	3	4	5	6	7
14. Fornece informação completa e exata sobre os seus produtos aos alunos e outros clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. A satisfação do cliente é muito importante.	1	2	3	4	5	6	7
16. Paga sempre os seus impostos de forma regular e contínua.	1	2	3	4	5	6	7
17. Cumpre totalmente e com prontidão as normas legais.	1	2	3	4	5	6	7

(EO) 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. Por favor, não deixe itens sem resposta Responda, por favor, de acordo com a seguinte escala:

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

1. Não deixaria a minha instituição agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	1	2	3	4	5	6
2. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta instituição.	1	2	3	4	5	6
3. Sinto-me <i>parte da família</i> , da minha instituição.	1	2	3	4	5	6
4. Sinto que, se recebesse uma melhor oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha instituição.	1	2	3	4	5	6
5. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta instituição.	1	2	3	4	5	6

6. Importo-me realmente com o destino da minha instituição.	1	2	3	4	5	6
7. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta instituição.	1	2	3	4	5	6
8. Continuo nesta instituição porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	1	2	3	4	5	6
9. Não abandono esta instituição devido às perdas que me prejudicam.	1	2	3	4	5	6
10. Sinto-me em dívida para com a minha instituição.	1	2	3	4	5	6
11. Mantenho-me nesta instituição porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra instituição.	1	2	3	4	5	6
12. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha instituição agora.	1	2	3	4	5	6

Dados sociodemográficos

1. **Género** Feminino Masculino

2. **Idade** _____

3. **Estado Civil** Solteiro(a) Divorciado(a)
 Casado(a) União de Facto
 Viúvo(a)

4. Habilitações Literárias:

Ensino Básico Mestrado / 2º Ciclo
 Ensino Secundário Doutoramento
 Licenciatura / 1º Ciclo.....

5. **Atividade Profissional:** Docente Não Docente.....
 Investigador

6. **Exerce cargo de chefia?** SIM NÃO

7. **Qual a sua categoria profissional?** _____

8. O seu contrato de trabalho é:

Termo Certo ou equivalente Termo Incerto ou equivalente
 Prestação Serviços

9. **Tempo de Antiguidade na Instituição:** _____ (anos)

10. **Local onde exerce: Universidade (Gambelas)** _____
 Politécnico (Penha, ES Saúde; Portimão) _____