



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

# **Perceção de Justiça: Influência no Compromisso Organizacional**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

---

Dissertação

**Discente:**

Sílvia Vieira Lourenço N.º 29065

**Orientador:**

Professor Dr. José João Marques de Oliveira Vieira da Cunha

Lisboa, 2014

## **Agradecimentos**

Gostaria de manifestar os meus agradecimentos a todos os que, direta ou indiretamente, acompanharam todo o processo da realização da dissertação.

Ao professor Dr. José João Marques de Oliveira Vieira da Cunha pela excelente orientação, por todo o apoio e disponibilidade em ajudar nos momentos de maior dificuldade. Obrigada pela paciência, por tudo o que me ensinou e por todo o profissionalismo demonstrado.

À família, principalmente aos meus pais e irmão, pela motivação e por toda a confiança depositada em mim.

Aos amigos mais próximos, pelo carinho, preocupação e apoio incondicional.

Aos colegas do mestrado, em particular à Vanessa Agostinho, por demonstrar desde o início interesse em ajudar-me, pela partilha de conhecimentos e de sentimentos.

Aos responsáveis pela Organização onde efetuei a presente investigação, pela disponibilidade e simpatia.

Sem vocês não seria possível.

Obrigada a todos.

## **Resumo**

Esta dissertação consiste numa análise da relação entre as diferentes dimensões da justiça organizacional e as diferentes dimensões do compromisso organizacional. O principal objetivo é compreender se a percepção que os colaboradores têm relativamente à justiça organizacional tem efeito/influência no compromisso que têm com a organização onde trabalham. Para além disso, tentou perceber-se se o clima organizacional teria efeito moderador na relação destas variáveis.

Fizeram parte da amostra 55 participantes de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 22 e 56 anos.

Foi usada uma metodologia quantitativa (questionários), cuja análise permitiu chegar aos resultados pretendidos. Os resultados mostram ser divergentes: relativamente ao compromisso afetivo, este é afetado negativamente pelas duas dimensões da justiça organizacional; o compromisso normativo é afetado positivamente apenas pela justiça procedimental; e o compromisso calculativo é afetado positivamente pela justiça distributiva. O clima organizacional demonstrou ter efeito moderador apenas na relação entre a percepção de justiça distributiva e procedimental com o compromisso organizacional normativo. Deste modo terminou-se com a análise das variáveis sociodemográficas, cujos resultados mostraram que o departamento onde os colaboradores trabalham, as habilitações literárias e as horas que passam na organização têm influência na relação das variáveis em estudo.

Palavras-chave: compromisso organizacional, justiça organizacional, clima organizacional.

## **Abstract**

This thesis is an analysis of the relationship between the different dimensions of organizational justice and the different dimensions of organizational commitment. The main objective is to understand the perceptions that employees have regarding organizational justice has effect/influence the appointment have with the organization they work for. In addition, if it is attempted to realize the organizational environment would moderating effect on the relationship between these variables.

The sample included 55 participants of both sexes , aged between 22 and 56 years.

A quantitative methodology (questionnaires), whose analysis has lead to the desired outcomes was used. The results show that it is divergent: relation to affective commitment, this is negatively affected by two dimensions of organizational justice; normative commitment is positively affected only by procedural justice; and calculative commitment is positively affected by distributive justice. The organizational climate has demonstrated only moderating effect on the relationship between perceptions of distributive and procedural justice to the normative organizational commitment. Thus ended with the analysis of sociodemographic variables, the results showed that the department where employees work, the qualifications and the hours they spend in the organization influence the relationships of the variables under study.

Keywords: organizational commitment, organizational justice, organizational climate.

# Índice

	Página
Introdução.....	7
Capítulo 1. Enquadramento Teórico .....	9
1.1. Compromisso Organizacional .....	9
1.2. Justiça Organizacional.....	13
1.3. Clima Organizacional .....	17
Capítulo 2. Modelo de Investigação e Hipóteses .....	20
Capítulo 3. Estudo Empírico .....	21
3.1. Desenho do estudo.....	21
3.2. Instrumento de medida .....	23
Capítulo 4. Resultados.....	23
4.1. Medidas de localização e de dispersão .....	24
4.2. Caracterização Sociodemográfica da amostra.....	25
4.3. Teste de Hipóteses .....	29
Capítulo 5. Considerações finais .....	37
5.1. Discussão e Conclusão dos Resultados .....	38
5.2. Contributos teóricos.....	43
5.3. Limitações .....	44
5.4. Recomendações futuras .....	45
Referências Bibliográficas .....	46
Anexo .....	50

## Índice de Anexo

	Página
Definição de “Compromisso Organizacional” segundo diferentes autores.....	49
Caracterização das dimensões de Justiça.....	50
Definição de “Clima Organizacional” segundo diferentes autores.....	51
Questionário.....	52
Medidas de localização e de dispersão.....	57
Alphas de Cronbach’s de todas as variáveis.....	58
Medidas de localização.....	61
Caracterização Sociodemográfica da amostra.....	63
Teste de Hipóteses.....	69
Análise das váriáveis sociodemográficas.....	72

## Índice de tabelas

	Página
Tabela 1 - Análise Univariada das variáveis em estudo.....	23
Tabela 2- Habilitações literárias consoante a idade e sexo dos colaboradores.....	25
Tabela 3 - Variáveis relativas à Empresa e ao colaborador.....	27
Tabela 4 – Regressão linear: Justiça Distributiva/Procedimental e Compromisso Afetivo....	28
Tabela 5 – Regressão linear: Justiça Distributiva/Procedimental e Compromisso Normativo.....	29
Tabela 6 – Regressão linear: Justiça Distributiva/Procedimental e Compromisso Calculativo.....	29
Tabela 7 – Moderação do Clima Organizacional: Relação entre a Justiça Distributiva/Procedimental e o Compromisso Afetivo.....	30
Tabela 8 – Moderação do Clima Organizacional: Relação entre a Justiça Distributiva/Procedimental e o Compromisso Normativo.....	31
Tabela 9 – Moderação do Clima Organizacional: Relação entre a Justiça Distributiva/Procedimental e o Compromisso Calculativo.....	31
Tabela 10 – Interpretação dos valores de Beta: Regressão linear com o compromisso organizacional afetivo.....	32
Tabela 11 – Interpretação dos valores de Beta: Regressão linear com o compromisso organizacional normativo.....	33
Tabela 12 – Interpretação dos valores de Beta: Regressão linear com o compromisso organizacional calculativo.....	34
Tabela 13 – Interpretação dos valores de Beta: Regressão linear com o compromisso organizacional total.....	35

## Índice de figuras

Figura 1 – Modelo de Investigação.....	20
--	----

## **Introdução**

O compromisso organizacional é um tema que desde o seu aparecimento tem despoletado um interesse acrescido por parte de vários investigadores e organizações. Vários são os estudos que mencionam este conceito e demonstram o seu interesse em diferentes campos de investigação. A revisão da literatura feita ao compromisso organizacional refere vários progressos ocorridos, nomeadamente a evolução da dimensão unidimensional (Mowday, Steers & Porter, 1982) para a dimensão multidimensional/tridimensional (Meyer & Allen, 1991). Posteriormente as abordagens de Meyer e Allen (1991) suscitaram a curiosidade de vários autores e proporcionaram um conjunto crescente de investigações, que levaram à conclusão que o compromisso organizacional pode acarretar um conjunto de consequências para as organizações, designadamente para o bem-estar laboral. Torna-se, assim, fundamental a recolha de informação e a divulgação de alguns dados pertinentes sobre esta variável.

Desta forma, este estudo incide na problemática da “Perceção de Justiça: Influência no Compromisso Organizacional”, pois pretende perceber-se se a perceção de justiça que os colaboradores têm em contexto laboral, irá ter algum impacto nas diferentes dimensões do compromisso organizacional. Por outro lado, ainda que já exista um elevado número de estudos sobre a relação destas variáveis, e sendo o compromisso organizacional um fator cada vez mais valorizado nas organizações, é importante ressaltar a sua importância e investir em mais investigações neste âmbito, com o intuito de apurar mais resultados e em diferentes perspetivas. Como ponto diferenciador deste estudo, irá ser utilizada como variável moderadora o clima organizacional, para compreender se a relação entre a perceção de justiça e o compromisso organizacional é condicionada pelo clima organizacional.

Neste caso, para averiguar a existência de um efeito de moderação é necessário compreender se o clima organizacional afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente e a variável dependente, ou seja, o objetivo é verificar a variável moderadora vai, por exemplo, reduzir, aumentar ou até mesmo inverter o sinal na relação entre as variáveis independente e dependente, com a utilização do clima organizacional (Baron & Kenny, 1986). Assim, pretende-se com este estudo responder às seguintes hipóteses de investigação: hipótese 1a – A perceção de justiça distributiva tem impacto positivo no compromisso afetivo organizacional?; hipótese 1b – A perceção de justiça procedimental tem impacto positivo no compromisso afetivo organizacional?; hipótese 2a – A perceção de justiça distributiva tem impacto positivo no compromisso normativo organizacional?;

hipótese 2b – A percepção de justiça procedimental tem impacto positivo no compromisso normativo organizacional?; hipótese 3a – A percepção de justiça distributiva tem impacto positivo no compromisso calculativo organizacional?; hipótese 3b – A percepção de justiça procedimental tem impacto positivo no compromisso calculativo organizacional?; hipótese 4 – O impacto que a percepção de justiça tem no compromisso organizacional varia consoante o clima organizacional?.

Em relação à estrutura deste estudo, esta assenta numa introdução acerca da temática introduzida como problema, recorrendo a uma revisão de literatura sobre os conceitos fundamentais e as diferentes dimensões associadas. No segundo capítulo será demonstrado o modelo de investigação e as hipóteses referidas com mais detalhe. No terceiro capítulo irá ser explicado o estudo empírico, nomeadamente o tipo de metodologia utilizada, qual o instrumento de medida usado e de que forma foi constituído. O quarto capítulo destina-se à apresentação dos resultados, dando resposta às hipóteses de investigação. Por último, o quinto capítulo resume a análise do estudo, discutindo e concluindo os resultados. Pretende-se finalizar com a apresentação de estudos que poderão ser continuados mediante esta problemática.

# Capítulo 1. Enquadramento Teórico

## 1.1. Compromisso Organizacional

### 1.1.1. Contextualização

O compromisso organizacional é um tema que já foi estudado por diversos autores, com abordagens conceituais diferentes. Vários são os clássicos que abordaram este tema, em diferentes disciplinas, como a sociologia, a psicologia social e as teorias organizacionais. O conceito foi abordado em diferentes perspetivas, sendo as principais: enfoque afetivo, normativo e calculativo, consoante os diferentes teóricos.<sup>1</sup>

O enfoque afetivo refere-se ao compromisso organizacional como uma ligação emocional e um desejo de querer permanecer na organização. Autores como Banard (1938), Etzioni (1961), Buchanan (1974), Mowday, Steers e Porter (1982) são exemplos de clássicos que abordaram a perspetiva afetiva do compromisso organizacional. Pode ainda dizer-se que, sendo esta a perspetiva com maior ligação emocional à organização, é aquela que as organizações valorizam mais, pois traduz-se num compromisso mais fiel.

Relativamente ao enfoque normativo, este direciona-se para a obrigação, responsabilidade e dever moral em permanecer na organização. Alguns autores que se destacaram na análise desta perspetiva foram Ajzen e Fishbein (1975) e Wiener (1982). O enfoque calculativo é aquele que as organizações menos desejam que os colaboradores desenvolvam, na medida em que se relaciona com os custos de saída da organização. Desta forma, os colaboradores irão permanecer na organização devido ao prejuízo que teriam se saíssem da mesma. Nesta abordagem o compromisso tem uma natureza multidimensional e representa a avaliação da relação sob o ponto de vista de custo/benefício. Existe um grande número de teóricos que desenvolveram esta perspetiva, sendo alguns clássicos: Banard (1938), Becker (1960), Kanter (1968), Alluto e Hrebiniak (1972), Meyer e Allen (1984).

Todas as abordagens conceituais divergem entre si, não havendo uma definição definitiva para compromisso organizacional. Relativamente à sua importância, atualmente têm-se verificado uma conjuntura socioeconómica e organizacional marcada pela imprevisibilidade, onde os processos de gestão em geral, e dos recursos humanos em particular, assumem um papel fundamental para o sucesso das organizações (Drucker, 1986; Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998; Meyer, 2009). Assim, tendo em conta que o contexto atual é de imprevisibilidade, o compromisso organizacional tem tido uma importância acrescida ao longo dos tempos, como potenciador de dinâmicas organizacionais. As crescentes mudanças

---

<sup>1</sup> Ver tabela de definições em anexo página 49

levaram a uma maior necessidade por parte das organizações em serem mais competitivas, apostando na retenção do seu capital humano, que constitui o bem mais precioso da organização – “... mudança organizacional tem o potencial de minar o comprometimento do empregado, mas o comprometimento é essencial para o sucesso da implementação da mudança” (Meyer, 2009, p.38). Desta forma, o compromisso organizacional poderá atuar como um elemento potencializador, quando bem gerido, que permitirá criar um sentido de pertença nos seus colaboradores, independentemente da conjuntura (Weick, 1995).

### **1.1.2. Consequências**

Estudos revelam que o compromisso organizacional pode trazer consequências positivas nos comportamentos e atitudes dos colaboradores e, com isso, mais valias para a organização. Pode dizer-se que as consequências mais citadas são no desempenho, na produtividade, nas intenções de turnover, no absentismo, na lealdade (confiança na gestão), na satisfação, no empenhamento e na pontualidade, havendo uma relação satisfatória para a organização, ou seja, níveis mais elevados de compromisso organizacional podem resultar em efeitos positivos nos aspetos mencionados.

Há evidências de que a relação existente entre compromisso organizacional e o desempenho dos colaboradores é inconsistente, na medida em que as opiniões divergem. Autores como Mathieu e Zajac (1990) afirmam existir uma relação positiva, mas fraca, entre as duas variáveis. Por outro lado, Beker et al. (1996) negam existir relação entre o compromisso e o desempenho, porém referem que o compromisso face ao superior hierárquico relaciona-se positivamente com o desempenho. Meyer e Allen (1997), fazem referência a estudos que, por um lado, apresentam correlações positivas e moderadas entre o compromisso afetivo e o desempenho e, por outro lado, a estudos que referem correlações positivas mas fracas ou não significativas entre o compromisso afetivo e o desempenho. Goffin e Gellaty (2001) consideram ainda o compromisso afetivo e calculativo como um indicador que apresenta correlações, de forma direta e inversa, com critérios de desempenho. Por outro lado, Vandenberghe (2004) demonstrou nos seus estudos a existência de relação entre compromisso afetivo e desempenho, ainda que seja uma influência indireta. A autora Riketta chegou ainda à conclusão que a utilização do *Organizational Commitment Questionnaire* de Mowday et al. (1979) ou da escala de compromisso afetivo de Meyer e Allen (1997) não afetam as conclusões em relação à fraca correlação entre compromisso e desempenho, pelo que o motivo destes resultados é outro que não o tipo de medidas usadas.

Steers (1977) foi outro autor que estudou o compromisso organizacional, e nos seus estudos apurou que elevados níveis de compromisso organizacional poderiam resultar em consequências nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, tais como: maior assiduidade e níveis de participação mais elevados; maior probabilidade de permanência alargada na organização e uma contribuição mais ativa na realização dos objetivos; maior envolvimento nas funções/tarefas (*engagement*); e desenvolvimento de esforços em prol da organização.

Pode dizer-se que o compromisso organizacional traz impactos (positivos/negativos) tanto para a organização como para os colaboradores. Randall (1989) investigou todos estes impactos, ainda que irão ser referidos os impactos dos diferentes níveis de desempenho para a organização. O mesmo autor mostrou que baixos níveis de compromisso organizacional pode ser benéfico para a organização quando se trata de colaboradores periféricos, com níveis de desempenho mais baixos e que criam situações de conflito, na medida em que a organização passa a ter razões objetivas para os dispensar. Ao contrário, perante colaboradores nucleares, com as “core competencies”, a organização pode perder talento, tal como perda de custos económicos. Segundo Randall (1989), as consequências positivas para a organização em caso de haver um moderado compromisso organizacional são: maior tempo de permanência na organização, conseqüente diminuição do *turnover* e maior satisfação laboral. Contudo, uma vez que os colaboradores não estão totalmente comprometidos com a organização, Radall descreve também as consequências negativas, como a ponderação entre a satisfação dos interesses dos colaboradores em prol dos da organização.

Relativamente às consequências positivas que podem resultar de um elevado compromisso organizacional, e que já foram mencionadas, Randall (1989) afirma que as mesmas podem ter efeitos menos bons para a organização, como: a diminuição da inovação, na medida em que os colaboradores com elevado nível de compromisso tendem a ter ideias mais recalçadas, muito conformistas e não lidam bem com a mudança; diminuição da flexibilidade da organização; e situações de inveja com colegas com menor nível de compromisso. A autora refere ainda outra consequência negativa, que se baseia em comportamentos não éticos dos colaboradores. Em suma, para Randall o ideal é existir um nível de compromisso organizacional moderado, pois apresenta maior estabilidade e equilíbrio – “baixos níveis de compromisso são altamente disfuncionais (...); as vantagens de níveis moderados de compromisso geralmente excedem as desvantagens (...); e para níveis elevados de compromisso, parece que os custos do compromisso excedem as vantagens” (Randall, 1989, pp.104-105).

Todos os aspetos referidos dizem respeito ao compromisso afetivo, contudo Meyer e Allen (1997) abordam mais duas componentes: normativa e calculativa. Em relação ao compromisso normativo, os dados referidos anteriormente também se verificam neste ponto, ainda que com relações mais fracas (Meyer & Smith, 2000). No que concerne ao compromisso calculativo, as correlações com os mesmos comportamentos e atitudes são não significativas. Alguns autores afirmam ainda que níveis elevados de compromisso calculativo podem ter efeitos menos satisfatórios para as organizações (Meyer & Allen, 1996; Meyer & Smith, 2000).

Pode assim dizer-se que cabe aos gestores a garantia do equilíbrio e a aposta no desenvolvimento do compromisso afetivo e normativo, através da aplicação de práticas de Recursos Humanos apropriadas que irá, posteriormente, potenciar melhores comportamentos e atitudes dos colaboradores.

De todas as variáveis que se relacionam com o compromisso organizacional, a satisfação laboral é das que traz mais ênfase no número de estudos já elaborados. O compromisso e a satisfação apresentam um elevado nível de correlação (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Vandenberg & Lance, 1992). Autores defendem a ideia de que o compromisso serve de “apoio” à satisfação, existindo uma relação de causalidade, na medida em que a satisfação laboral tende a sofrer alterações a curto prazo e o compromisso tende ser mais estável temporalmente (Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1979; Robbins, 1998). Desta forma, Vandenberg e Lance (1992) afirmam que “o compromisso é um antecedente da satisfação”.

Para além disso, estudos demonstram que o compromisso organizacional pode estar associado positivamente com a inovação construtiva, sem a antecipação de recompensa direta ou reconhecimento pessoal (Eisenberger; Fasolo; Valerie Davis-LaMastro, 1990).

Pode concluir-se que o compromisso organizacional é uma variável de extrema importância para as organizações. Vários estudos realçam o seu valor, demonstrando os aspetos que o mesmo influencia e condiciona, na medida que requer uma atenção acrescida por parte das organizações, tal como o desenvolvimento de práticas que visem contribuições satisfatórias. É, então, essencial reter os colaboradores (essencialmente os nucleares) e aumentar o vínculo afetivo, fomentando o envolvimento dos mesmos. Importa também salientar a importância do compromisso multi-focus, ou seja, o compromisso dos colaboradores face à organização, mas também ao superior hierárquico e aos colegas de equipa/departamento.

Ao invés, existem fatores que influenciam o nível de compromisso que os colaboradores vão ter na organização. O bem-estar laboral e o reconhecimento são exemplos, ou seja, quanto mais a organização valorizar a contribuição do colaborador e se preocupar com o seu bem-estar, maior a probabilidade de o mesmo se comprometer positivamente com a organização.

Por outro lado, um maior esforço em recompensar os colaboradores que cumprem as metas organizacionais (recompensas materiais ou simbólicas), também poderá contribuir para um maior envolvimento com a organização, tal como a atribuição de salários justos e influência de políticas organizacionais (Castell, 1982). Por outro lado, a existência de um ambiente organizacional “benigno, cooperativo ou consistente” (Hrebiniak, 1974), pode promover a continuação do colaborador na organização, tal como a adesão, sendo o apoio organizacional essencial para fortalecer o apego afetivo e as expectativas do colaborador. O ideal é existir uma troca recíproca de esforços, para que resultem consequências vantajosas, tanto para a organização como para os colaboradores. Em conclusão, pode considerar-se “o compromisso organizacional como consequência do processo de troca social” (Sowa, 1986, p.501).

## **1.2. Justiça Organizacional**

### **1.2.1. Contextualização**

O conceito de justiça organizacional foi designado por Jerald Greenberg, tendo como definição a tentativa “para descrever e explicar o papel da justiça no local de trabalho” (Greenberg, 1990, p.400). Cada vez mais os colaboradores têm a necessidade de perceber se as decisões ocorrentes nas organizações são, ou não, justas. Esta perceção de justiça pode englobar decisões sobre salários, recompensas ou avaliações, sendo que as consequências podem afetar a vida organizacional. A noção de justiça organizacional tornou-se essencial para a compreensão de comportamentos dos colaboradores – “quer os que trabalham nas organizações, quer os que estudam as mesmas estão conscientes que o conceito de justiça é central para a compreensão de uma vasta gama de comportamentos humanos em contexto organizacional” (Hartman et al., 1999, p.337). Importa referir que no presente estudo irão ser tratados dois tipos de justiça organizacional: distributiva e procedimental<sup>2</sup>. No que concerne à **justiça distributiva**, esta foi a primeira dimensão a ser estudada e refere-se à perceção de equidade que o colaborador tem em relação aos resultados (*outcomes*), ou seja, a equidade entre a expectativa da sua contribuição e os resultados concedidos. Tudo o que é adquirido a um colaborador (podem ser *oucomes* monetários ou não monetários), tem de ter como troca a contribuição do mesmo para a execução dos objetivos organizacionais. Esta equação entre os rácios do colaborador e da organização (ou empregador) traduz-se numa comparação social, sendo que o ideal é que exista igualdade – teoria da equidade de Adams (1965). Para Elsa Rodrigues (2005) “a justiça distributiva associa-se, preferencialmente, à satisfação com os

---

<sup>2</sup> Ver tabela de definições anexo página 50

resultados específicos de determinada decisão e emerge como importante factor explicativo das reacções dos indivíduos, logo que os resultados são conhecidos; suscita que a satisfação induz as pessoas a fazerem o que delas é esperado” (Rodrigues, 2005, p.5). Em suma, pode dizer-se que a justiça distributiva diz respeito aos fins alcançados, e estudos afirmam que está positivamente relacionada com o desempenho e a satisfação laboral (Adams, 1965; Erdogan, 2002).

Relativamente à **justiça procedimental**, esta preocupa-se essencialmente com os processos que geram os resultados, isto é, serve de complemento à justiça distributiva. Foca-se na percepção de justiça das políticas e procedimentos utilizados na tomada de decisões, sendo que “refere-se às questões de justiça relativas aos métodos, mecanismos e processos utilizados para determinar os *outcomes*. Estas questões podem envolver, por exemplo, considerações acerca do modo adequado para conduzir um processo de tomada de decisão, um processo de resolução de conflitos ou um processo de afetação numa organização” (Folger & Cropanzano, 1998, p.26). Para Rego (2002) “a justiça procedimental é determinada pela distribuição do controlo entre as partes e quem decide, na afetação de recompensas (determinar as distribuições, normas e políticas). Existem dois tipos de controlo: o controlo do processo (incide sobre a apresentação das evidências) e o controlo da decisão (incide sobre as decisões tomadas), o foco assenta nos processos” (Rego, 2002, p.252).

Pode concluir-se que a principal diferença entre a justiça distributiva e procedimental é que a última relaciona-se com a participação e envolvimento dos colaboradores nos processos de avaliação, o que permitirá ao colaborador obter informações acerca dos procedimentos de decisão e da forma como os resultados são alcançados. Mais importante que os resultados alcançados (justiça distributiva) é o conhecimento do processo que levará, ou não, aos resultados (justiça procedimental). Pode assim concluir-se que a justiça procedimental centra-se nos meios para determinar as distribuições e nos critérios de avaliação usados. É considerada a justiça dos meios.

### **1.2.2. Consequências**

Pretende-se neste capítulo dar a conhecer a importância da justiça organizacional, tal como olhar para os antecedentes e para estudos já realizados sobre o tema. O principal propósito é perceber as consequências da justiça e as influências que teve/tem em várias vertentes organizacionais.

Vários são os estudos que se dedicaram a compreender o papel e a relação da justiça entre colaboradores e organização. O surgimento dos estudos sobre a justiça iniciou-se na década

de 60, tendo como campo de estudo a Psicologia Social. Desde esta altura que a preocupação em perceber as ações humanas com base nos sentimentos de justiça/injustiça têm aumentado. Está comprovado que os julgamentos sobre a justiça influenciam os sentimentos, atitudes e comportamentos das pessoas na organização. Segundo Rego, antigamente o tema da justiça nada teria a ver com eficiência, eficácia, lucros, mercado, tratando-se, desta forma, de um assunto de pouca importância no seio empresarial (Rego, 2000). Contudo, atualmente a justiça organizacional desempenha um papel vital para o funcionamento eficaz das organizações e para a satisfação pessoal dos membros (Greenberg, 1990). Segundo Beugré (1998), o ativo mais importante das organizações é o capital humano e, portanto, as suas percepções de justiça têm que ser tidas em conta, na medida em que poderão ter influência em atitudes e comportamentos, como a confiança e o desempenho dos colaboradores. A percepção de justiça dentro das organizações pode ainda ter influência na cidadania organizacional, motivação, comportamentos altruístas e de consideração, produtividade, rotatividade, intenção de rotatividade, absentismo, confiança nos superiores, comportamentos sociais e de retaliação como, por exemplo, roubos, agressão e violência no trabalho.

Relativamente à influência com a cidadania organizacional, os efeitos negativos da percepção de justiça, decorrentes de elevados desníveis salariais (alta injustiça distributiva), tendem a produzir desempenhos de baixa qualidade nos comportamentos de cidadania, acarretando repercussões negativas no clima de cooperação interpessoal necessário à execução das tarefas organizacionais (Rego, 2000). A cidadania organizacional constitui um dos comportamentos organizacionais mais inequivocamente derivados da percepção de justiça organizacional, principalmente a justiça procedimental e interacional. Desta forma pode dizer-se que a relação existente entre estas duas variáveis são fortes e positivamente significativas (Farth, Earley & Lin, 1997; Moorman, Blakely & Niehoff, 1998; Organ & Konovsky, 1989; Organ & Moorman, 1993; Rego, 2000). Rego (2000), evidencia que a justiça interacional predomina na explicação dos comportamentos de cidadania, uma vez que as percepções de justiça interacional parecem suscitar, direta ou indiretamente, a necessidade de contratos relacionais ou sociais com as organizações, pelas quais os colaboradores mostram-se mais propensos a atuar para além dos termos da troca económica. Assim, se a percepção de justiça do colaborador em relação à organização for positiva, maior será a cidadania organizacional.

Relativamente à confiança nos superiores, a percepção de justiça pode ter grande impacto e as consequências desta relação poderão trazer mais valias para a organização – ambiente de trabalho mais propício, relações sociais estáveis, aumento da produtividade e da eficiência

individual e organizacional. Mais uma vez são a justiça procedimental e interacional que exercem uma maior influência nos sentimentos de confiança.

Paralelamente, a justiça e a identificação com a organização são também variáveis que podem ser influenciadas positivamente, elicitando um apego afetivo com a organização consoante o aumento da percepção de justiça organizacional.

Outros estudos anunciam que quanto maior a percepção de justiça na avaliação de desempenho, maior a aceitação dos resultados que resultam do processo (Folger & Greenberg, 1985). Por outro lado, Folger e Lewis (1993), afirmam que a participação dos colaboradores no processo de avaliação irá aumentar a probabilidade de os mesmos o considerarem como mais justo, pois permite captar maior informação sobre o seu trabalho. Outro aspeto relevante é que a percepção de justiça é mais afetada por variáveis organizacionais do que por variáveis demográficas.

No que diz respeito ao compromisso organizacional, já existem investigações que comprovam a existência de impactos entre a percepção de justiça e o compromisso. As relações existentes entre estas variáveis têm sido investigadas em diversos estudos (Konovsky & Cropanzano, 1991; Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995; Gomide JR., 1999; Ferreira, 2001; Rego, 2002), revelando que a formação de percepções individuais de justiça, em qualquer uma das dimensões, pode influenciar o compromisso dos colaboradores. No que concerne à justiça distributiva, esta é uma variável cognitiva que tem influência significativa nas atitudes, comportamentos e formas de pensar dos indivíduos, sendo que quanto maior a percepção de justiça distributiva maior será o compromisso organizacional. Segundo Konovsky (2000), a justiça procedimental engloba “aspetos tanto cognitivos como afetivos e pode ter influência positiva no compromisso organizacional, quando a percepção é de equidade” (Konovsky, 2000, p.492). Pode ainda referir-se que, segundo o estudo de Douglas Filenga e Mirlene Siqueira (2006), as associações mais fortes de compromisso organizacional (em todas as dimensões) “centram-se na variável distributiva de justiça, seguida da variável procedimental” (Filenga & Siqueira, 2006, p.436). O mesmo estudo demonstrou existir associação entre o compromisso e a justiça interacional, ainda que com menos impacto. Para além disto, constatou-se que 35% do compromisso afetivo é explicado pela justiça procedimental, e que cerca de 18% do compromisso normativo e aproximadamente 15% do calculativo são explicados pela justiça distributiva. Como se nota, o impacto mais forte pode ser identificado na base afetiva do compromisso organizacional (35%). Em suma, para Gomide Jr. (1999), “As influências de percepção de justiça distributiva ou de procedimentos no processo de tomada de decisão, tenderão a apresentar comportamentos pró-organizacionais, como é o caso

do compromisso organizacional” (Gomide Jr., 1999, p.46). Deste modo, e com base nos resultados estatísticos apontados, autores defendem a necessidade em investir na justiça organizacional, na medida em que essa variável cognitiva mostrou ter impacto tanto em variáveis afetivas (compromisso organizacional afetivo) como em cognitivas (compromisso organizacional normativo e calculativo).

### **1.3. Clima Organizacional**

#### **1.3.1. Contextualização**

Segundo Schneider et al (2001), o conceito de clima foi criado por Lewin, Lippitt e White na década 40 do século passado, e já descrevia sentimentos, atitudes e percepções sobre processos sociais<sup>3</sup>. Atualmente, em estudos mais recentes, Schneider e White consideram existir três fatores para o desenvolvimento do clima organizacional: exposição dos colaboradores à mesma estrutura; processos e práticas que tornam o grupo num conjunto homogêneo; e o compartilhamento de significados por meio da interação social. Importa mencionar que este conceito se diferencia do conceito de cultura. Enquanto que o clima se centra numa perspectiva individual, a cultura foca-se no coletivo. O clima é composto por várias perspectivas, ainda que só irá ser tratado o clima quando aplicado às organizações. Desta forma, o clima organizacional abrange um composto multidimensional de elementos que podem influenciar os comportamentos dos colaboradores. Schneider define clima organizacional “como a percepção de um ‘operador’ sobre os eventos, as práticas, os procedimentos e os tipos de comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados num ambiente” (Schneider, 1990, p.384). O clima pode ainda ser definido, segundo Sítima (2002), como a atmosfera de trabalho baseada nas características da realidade externa, tal como percebe o observador, tendo em consideração as interpretações do grupo onde está inserido. Kolb (1978), foi outro clássico que abordou o conceito de clima organizacional, referindo que “as interações dos padrões de motivos dos membros de uma organização combinam-se com os estilos de liderança das pessoas-chave da organização, com as suas normas e os seus valores e com a estrutura da organização para criar o clima psicológico” (Kolb et al, 1978, p.76). O mesmo autor afirma ainda que os gestores devem ter especial atenção à compreensão desde conceito, na medida em que “a eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um Clima Organizacional que satisfaça as necessidades dos seus membros e, ao mesmo tempo,

---

<sup>3</sup> Ver tabela de definições em anexo página 51

canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais” (Kolb et al, 1978, p.76).

Ao invés, o conceito de cultura retrata os aspetos mais visíveis, mas nem sempre decifráveis, de uma organização. Um dos autores mais clássicos na abordagem do tema da cultura é Hofstede (1991), particularmente o seu modelo, que apresenta a existência de diferentes dimensões culturais: distância do poder; coletivismo/individualismo; feminilidade/masculinidade; ansiedade fraca ou forte face à incerteza e orientação a curto prazo ou a longo prazo. Assim, Hofstede (1991), adotando uma visão cognitiva, define cultura como uma "programação mental", o "*software* da mente", produzido no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire as suas experiências. Segundo este autor, é essa "programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro" (nível nacional, regional, sexo, geração, classe social, entre outros). Chiavenato (1994) apresenta uma definição mais detalhada:

A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceite pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas. Sob um ponto de vista genérico, a cultura consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de cada sociedade. Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais. (Chiavenato, 1994, p.52).

Em suma, pode afirma-se que o que diferencia os conceitos clima e cultura é essencialmente o seu contexto e dimensão. O clima direciona-se mais para a satisfação interna da organização, preocupando-se com as necessidades pessoais, sendo que é percebido indiretamente através dos comportamentos dos colaboradores. A cultura abrange mais que isso, engloba aspetos mais visíveis e concretos que diferenciam e definem as organizações. Estes aspetos podem ser símbolos, heróis, rituais, práticas e valores, que constituem a metáfora das “Camadas de uma cebola” de Hofstede (1997). Pode assim concluir-se que “as diferentes culturas existentes nas organizações contribuem para as diversas alterações que possam sofrer o clima organizacional.” (Oliveira, G., & Campello, M., 2006).

### 1.3.2. Consequências

O clima pode trazer consequências em diversas variáveis organizacionais. A literatura anuncia um conjunto de estudos que demonstram o impacto que o clima organizacional tem em variáveis como o desempenho, a produtividade, a satisfação, a eficácia e a cultura. Segundo Neves (2000) os resultados de várias investigações demonstram que o clima organizacional influencia a motivação e o comportamento dos colaboradores e, conseqüentemente, a produtividade organizacional. A literatura refere ainda que o clima organizacional pode ter impacto em variadas atitudes e comportamentos dos colaboradores numa organização. Segundo Chambel e Curral (2008), o clima organizacional pode ter um papel intermediário entre as características da organização e variáveis organizacionais como atitudes, desempenho e motivação – “a percepção do contexto de trabalho, relacionada com o clima, evoca expectativas e valências, que têm uma influência direta na motivação, e desencadeia também sentimentos de satisfação e de identificação com o próprio trabalho e com a organização” (Chambel & Curral, 2008, p.195).

Outros autores como Kopelman (1990) e Parker (2003) também estudaram os efeitos do clima nas atitudes e comportamentos, chegando a resultados semelhantes. Kopelman (1990), para além de defender que as práticas de gestão de recursos humanos têm impacto direto no clima, afirma que o clima influencia a motivação, a satisfação e o envolvimento dos colaboradores. Por outro lado, Parker (2003) demonstrou existir relações fortes e diretas entre o clima e as atitudes, a motivação e o envolvimento dos colaboradores.

Neves (2000), apresenta ainda a distinção e definição de quatro perspetivas diferentes, mas não mutuamente exclusivas que, segundo ele, resumem os vários estudos feitos sobre o clima: perspetiva organizacional, psicológica, psicossocial e cultural. Em relação à perspetiva organizacional, o autor afirma que tem como principal propósito distinguir as organizações, através de características exteriores ao colaborador, que vão influenciar os comportamentos. Esta perspetiva refere-se a uma manifestação objetiva das características da organização, sendo influenciada por variáveis de contexto, estrutura e processo. Esta perspetiva tende a ser estável no tempo e difere das próprias percepções dos colaboradores, sendo que a sua avaliação pode ser feita através de percepções individuais ou metodologias quantitativas.

Relativamente à perspetiva psicológica, o autor refere que se trata, quase, de uma “opinião pessoal”, pois é o modo como o colaborador irá entender o seu ambiente de trabalho. Desta forma, esta “opinião” pode divergir consoante diferentes colaboradores e traduz os valores e necessidades de cada um.

Por outro lado, Neves (2000) refere que na perspetiva psicossocial, o clima consiste numa representação criada pela interação dos colaboradores à organização, sendo a base do clima o acordo partilhado pelos sujeitos, resultante da interação existente entre eles.

Por último, o mesmo autor anuncia a perspetiva cultural, dizendo que esta defende o surgimento do clima antes da cultura, sendo a cultura a determinante para auxiliar o que é mais relevante para o colaborador, influenciando, assim, as perceções individuais. Desta forma, esta perspetiva indica que uma análise cultural mais ampla deve servir sempre como suporte, quando se trata de uma relação grupal.

Com base nestas referências e análises feitas às três variáveis em estudo, importa reter que, ainda que já existam várias investigações sobre a relação e influência entre os vários tipos de justiça e as diferentes dimensões do compromisso organizacional, o presente estudo centra-se em utilizar como variável moderadora o clima organizacional. Deste modo, pretende-se perceber se a relação entre a perceção de justiça influenci

ia ou condiciona o compromisso organizacional, e se o impacto varia consoante o clima organizacional ocorrente numa organização privada do setor financeiro. O ponto diferenciador desta investigação foca-se em estudar o clima organizacional como variável moderadora, para perceber se tem efeito (parcial ou total) na variável dependente.

## Capítulo 2. Modelo de Investigação e Hipóteses

No seguimento da revisão de literatura, torna-se pertinente estudar se a relação entre a perceção de justiça e o compromisso organizacional é moderada pelo clima organizacional.

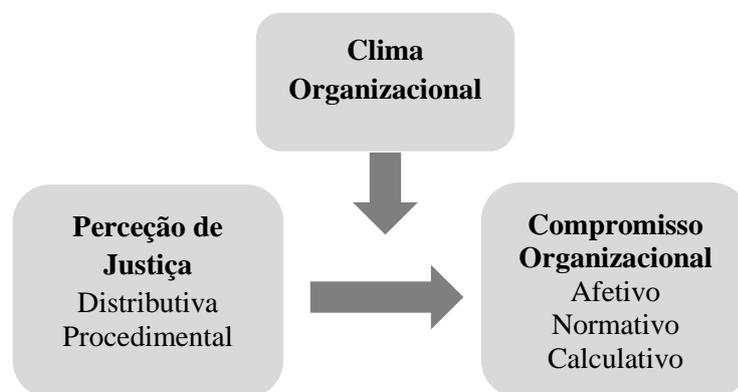


Figura 1

Com o intuito de perceber se existe algum efeito de moderação, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação, à qual se pretende dar resposta:

**H1a:** A percepção de justiça distributiva tem impacto positivo no compromisso afetivo organizacional.

**H1b:** A percepção de justiça procedimental tem impacto positivo no compromisso afetivo organizacional.

**H2a:** A percepção de justiça distributiva tem impacto positivo no compromisso normativo organizacional.

**H2b:** A percepção de justiça procedimental tem impacto positivo no compromisso normativo organizacional.

**H3a:** A percepção de justiça distributiva tem impacto positivo no compromisso calculativo organizacional.

**H3b:** A percepção de justiça procedimental tem impacto positivo no compromisso calculativo organizacional.

**H4:** O impacto que a percepção de justiça tem no compromisso organizacional varia consoante o clima organizacional.

Depois de se testar estas hipóteses, será possível responder à pergunta de partida do presente estudo: “Será que a percepção de justiça influencia o compromisso, tendo em conta o clima organizacional?”.

## **Capítulo 3. Estudo Empírico**

### **3.1 Desenho do estudo**

O presente estudo trata-se de uma investigação quantitativa e, deste modo, foram aplicados questionários de auto-preenchimento, tendo como vantagem proporcionar uma maior recolha de respostas. Relativamente aos participantes, os questionários foram aplicados presencialmente aos colaboradores de uma organização do setor financeiro, de todos os departamentos. A amostra foi recolhida por um método não probabilístico, na medida em que foi uma amostra por conveniência.



### 3.2. Instrumento de medida<sup>4</sup>

A recolha de dados foi feita através do questionário, que é composto por três partes. A primeira parte é constituída por questões relativas à caracterização da amostra, assegurando a recolha de dados acerca de algumas variáveis sociodemográficas; na segunda parte, os participantes foram confrontados com questões de opinião, relativas à justiça organizacional (Niehoff & Moorman, 1993) e ao clima organizacional (*Organizational Climate Questionnaire* – Litwin & Stringer, 1966) – questões constituídas com uma escala de likert, em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (5) a “Concordo Totalmente”; na terceira parte encontram-se questões destinadas a perceber a opinião relativamente ao compromisso organizacional (Meyer & Allen, 1997) – escala de likert de sete pontos, na qual (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) a “Concordo Totalmente”. Na construção do questionário foram cumpridos todos os requisitos obrigatórios – todas as partes foram formadas por questões fechadas e as questões relativas às variáveis em análise foram retiradas de estudos validados. A participação foi feita de forma voluntária e, para além disso, na aplicação dos questionários foi garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados. Ao estabelecer-se as considerações básicas sobre os métodos quantitativos fez-se opções de carácter metodológico para a escolha e aplicação das técnicas instrumentais de recolha mais adequadas. Apesar das limitações dos questionários quantitativos baseados em dados estatísticos, que inevitavelmente isolam unidades de ação dos contextos que lhes dão significado (Morley, 1992, p.173), este é um método que permite obter uma perspetiva global sobre o estudo.

## Capítulo 4. Resultados

Observando todas as análises teóricas feitas, e depois da metodologia aplicada e recolhida, importa, neste ponto, dar resposta a todas as dimensões de análise. É de realçar que neste estudo foram construídas sete dimensões a que se pretende dar resposta. Assim, pretende analisar-se cada uma, apontando todos os resultados que foram possíveis recolher através dos questionários, apresentando respostas.

Todas as análises foram efetuadas no programa estatístico IBM SPSS Statistics 21 (*Statistical Package Social Science*). Importa ainda referir que todas as análises realizadas serão trabalhadas com uma significância de  $\alpha=0,1$ .

---

<sup>4</sup> Ver questionário em anexo página 52

#### 4.1. Medidas de localização e de dispersão

Primeiramente irá proceder-se à medição da fiabilidade das variáveis que compõem o questionário, através da análise do coeficiente de *Alpha de Cronbach's*. Este indicador apresenta uma estimativa para o limite inferior da verdadeira fiabilidade do instrumento e varia entre 0 e 1 (Malhotra, 2010), sendo que valores inferiores a 0,6 correspondem a uma inaceitável fiabilidade.

No questionário utilizado, o *alpha de cronbach's* apresenta um valor de 0,764 nos 44 itens das variáveis em estudo, valor considerado adequado. Porém, quando separadas as variáveis por subgrupos/temas, os valores de *alpha de cronbach's* demonstram-se divergentes.<sup>5</sup>

**Tabela 1** - Análise Univariada das variáveis em estudo

		Nr de itens	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Alpha de Cronbach's
<b>Escala 1-7</b>	<b>Compromisso Organizacional Afetivo</b>	4	3,02	3	1,340	0,546
	<b>Compromisso Organizacional Normativo</b>	6	3,39	3	1,222	0,508
	<b>Compromisso Organizacional Calculativo</b>	7	3,88	4	1,514	0,665
<b>Escala 1-5</b>	<b>Justiça Distributiva</b>	5	3,33	3	0,796	0,793
	<b>Justiça Procedimental</b>	7	3,56	4	0,610	0,732
	<b>Clima Organizacional</b>	15	3,55	4	0,746	0,762

Fonte: *Questionário aplicado sobre Clima Laboral, 2014*

De acordo com a tabela 1 é possível observar a média e mediana de cada grupo de variáveis, sendo que importa ter em conta a existência de duas escalas distintas. Pode perceber-se que as médias correspondentes às dimensões do compromisso organizacional são mais baixas (escala 1-7) comparativamente ao clima e às dimensões da justiça organizacional (1-5). Em ambos a média varia entre os valores 3 e 4.

No que respeita às medidas de dispersão, os valores de desvio-padrão mais elevados são os referentes às dimensões do compromisso organizacional, ainda que os restantes apresentem valores positivos e aceitáveis. O maior valor de desvio-padrão refere-se às dimensões do compromisso organizacional calculativo ( $\sigma = 1,514$ ) e o menor refere-se às dimensões da justiça procedimental ( $\sigma = 0,610$ ). Analisando os valores de *alpha de cronbach's*, é possível

---

<sup>5</sup> Ver anexo página 57

perceber que os que pertencem ao clima e às duas dimensões da justiça organizacional são os mais elevados, rondando valores entre 0,7 e 0,8. As dimensões do compromisso organizacional apresentam valores mais baixos, apresentando valores entre 0,5 e 0,6. Com base nestes resultados pode perceber-se que todos os valores apresentados são considerados aceitáveis para prosseguir a análise.

## **4.2. Caracterização Sociodemográfica da amostra**

### **4.2.1. Sexo e Idade**

Dos 55 colaboradores que responderam ao questionário, é possível constatar que o sexo masculino representa mais de 50% da amostra, com 60%, o que corresponde a 33 colaboradores. Por outro lado, o sexo feminino representa apenas 40% do total, correspondente a 22 colaboradores. Em média os indivíduos têm 38 anos, contudo analisando a idade por sexos é possível verificar que o sexo masculino assume uma média de 38 anos e que por outro lado o sexo feminino assume valores médios inferiores, sendo que a média de idades das mulheres é de 36 anos.<sup>6</sup>

Pode ainda referir-se que a idade dos colaboradores está compreendida entre os 22 e os 56 anos e os primeiros 50% dos colaboradores têm até 39 anos.<sup>7</sup>

De forma a simplificar a leitura, interpretação e análise dos dados, optou-se por recodificar a variável “idade”, por escalões etários. Assim sendo, decidiu-se distribuir as idades dos participantes em três escalões etários distintos:

- **1º Escalão: 22 – 30 anos – 16 colaboradores;**
- **2º Escalão: 31 – 40 anos – 15 colaboradores;**
- **3º Escalão: ≥ 41 anos – 24 colaboradores.**

Analisando os escalões etários distribuídos pela variável sexo, é possível verificar que nos dois primeiros escalões as mulheres apresentam-se melhor representadas que os homens, porém no último escalão, estes assumem um número de representatividade (51,5%). Com isso pode perceber-se que os homens que constituem a amostra em estudo tendem a ser mais velhos que as mulheres.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Ver anexo página 63

<sup>7</sup> Ver anexo página 64

<sup>8</sup> Ver anexo página 65

#### 4.2.2. Estado civil

Relativamente ao estado civil dos colaboradores, importa mencionar que os valores não variam significativamente, ainda que o número de colaboradores casados é mais elevado (36,4%), seguido do solteiro (29,1%). Não houve registo de qualquer colaborador se apresentar na categoria “viúvo”.<sup>9</sup>

#### 4.2.3. Distribuição das habilitações literárias consoante a idade e sexo<sup>10</sup>

**Tabela 2-** Distribuição das habilitações literárias consoante a idade e sexo dos colaboradores

		Idade			Sexo	
		22-30	31-40	≥41	Feminino	Masculino
		%	%	%	%	%
Habilitações Literárias	Ensino Básico 1.º ciclo	0%	0%	0%	0%	0%
	Ensino Básico 2.º ciclo	0%	0%	0%	0%	0%
	Ensino Básico 3.º ciclo	0%	0%	0%	0%	0%
	Ensino Secundário	14%	21%	<b>64%</b>	21%	<b>79%</b>
	Licenciatura	33%	<b>37%</b>	30%	<b>53%</b>	47%
	Mestrado	36%	9%	<b>55%</b>	27%	<b>73%</b>
	Doutoramento	0%	0%	0%	0%	0%
	Total	29%	27%	44%	40%	60%

Fonte: *Questionário aplicado sobre Clima Laboral, 2014*

Na tabela acima apresentada, é possível verificar que não existe qualquer percentagem relativa ao ensino básico do 1.º, 2.º e 3.º ciclos, o que significa que os colaboradores têm todas as habilitações literárias acima do ensino básico. No que respeita ao ensino secundário, os colaboradores mais velhos (escalão etário  $\geq 41$  anos) predominam com 64%, ainda que os homens se destacam no ensino secundário com 79% relativamente às mulheres. No que concerne aos colaboradores licenciados, os valores demonstram-se pouco significativos, ainda que haja um maior destaque para os colaboradores com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos (37%). Outro aspeto que importa realçar é o facto de os colaboradores mais velhos terem tendencialmente habilitações literárias mais elevadas – 55% dos colaboradores com idade superior a 41 anos têm o mestrado concluído – ainda que o sexo masculino predomine (73%) em detrimento do feminino (27%). Nenhum colaborador afirmou ser doutorado, sendo

<sup>9</sup> Ver anexo página 65

<sup>10</sup> Ver anexo página 66

que as habilitações literárias da amostra em estudo se situam entre o ensino secundário e o mestrado.

#### **4.2.4. Departamento em que trabalha**

Relativamente à questão sobre o departamento em que o colaborador trabalha, a organização do setor financeiro em estudo apenas permitiu a existência desta questão se os departamentos fossem divididos e agrupados. Desta forma, não se conhece o departamento exato onde cada colaborador trabalha.

Os departamentos foram agrupados da seguinte forma:

1. Tesouraria, Mercado de Capitais, Banca Privada, Corporate Ban, Créditoking.
2. Compliance, Jurídico, Marketing, Recursos Humanos, Operações, Serviços Gerais.
3. Auditoria, Controle Financeiro, Riscos & AL, Tecnologias de Informação, Sistemas, Tax.

Destes três conjuntos de departamentos, pode constatar-se que o segundo grupo é o que tem maior percentagem (47,3%), seguido do terceiro (30,9%) e com menor percentagem encontra-se o primeiro grupo de departamentos (21,8%).<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Ver anexo página 66

#### 4.2.5. Variáveis relativas à Empresa e ao colaborador <sup>12</sup>

**Tabela 3** - Variáveis relativas à Empresa e ao colaborador

Variável	Categorias	%
Anos de Serviço na Empresa	2-10 anos	<b>52,7%</b>
	11 - 20 anos	32,7%
	21 - 25 anos	14,5%
Horas que permanece na Empresa	7h30	1,8%
	8h	29,1%
	8h30	5,5%
	9h	<b>40%</b>
	9h30	3,6%
	10h	18,2%
	11h	1,8%
Minutos que demora a chegar à Empresa	5 a 30 min	<b>50,9%</b>
	31 a 60 min	41,8%
	60 a 120 min	7,3%

Fonte: *Questionário aplicado sobre Clima Laboral*, 2014

De acordo com a tabela 3, a maioria dos colaboradores exercem funções na organização entre 2-10 anos (52,7%); 32,7% dos colaboradores afirmam exercer funções na organização no período de tempo de 11-20 anos; e os colaboradores que trabalham há mais tempo na organização – mais de 21 anos – correspondem à minoria (14,5%). Os colaboradores que constituem a amostra passam 9 horas na organização. Importa ainda referir que esta questão sofreu uma recodificação, através da elaboração dos intervalos de tempo mencionados, de forma a facilitar a leitura e análise o dos dados.

Relativamente ao tempo que os mesmos permanecem na organização, os valores percentuais variam, ainda que exista um maior destaque para aqueles que permanecem 9 horas (40%). Seguidamente, com 29,1%, são os colaboradores que permanecem na organização 8 horas e com 18,2% os que estão dizem permanecer 10 horas. Em média, os colaboradores que constituem a amostra passam 9 horas na organização.

---

<sup>12</sup> Ver anexo página 67

No que concerne à questão relativa aos minutos que demoram a chegar à organização, mais uma vez procedeu-se a uma recodificação desta variável de forma a facilitar a interpretação dos dados. Assim, foram construídos três intervalos: 5 – 30 minutos, 31 – 60 minutos e 60 – 120 minutos. Analisando os resultados desta questão, foi possível constatar que a maioria dos colaboradores demoram entre 5 a 30 minutos a chegar à organização (50,9); 41,8% dos colaboradores demoram entre 31 a 60 minutos; e apenas 7,3% dos colaboradores demora mais de uma hora, ou seja, entre 60 a 120 minutos. Com isto pode perceber-se que, em norma, os colaboradores da amostra em estudo demoram relativamente pouco tempo a deslocar-se de casa ao trabalho, sendo que apenas uma minoria demora entre uma a duas horas.

### 4.3. Teste de Hipóteses

**Hipótese 1a e 1b:** As percepções de justiça distributiva/procedimental têm impacto positivo no compromisso afetivo organizacional. <sup>13</sup>

**Tabela 4** – Regressão linear: Justiça Distributiva/Procedimental e Compromisso Afetivo

Variáveis	R <sup>2</sup> a	B	t	Sig.
Justiça Distributiva	0,299	-0,342	-1,858	0,069
Justiça Procedimental		-1,002	-3,476	0,001

Variável Dependente: Compromisso organizacional afetivo

Fonte: *Questionário aplicado sobre Clima Laboral, 2014*

Para o estudo das hipóteses 1a e 1b foi realizada uma regressão linear simples para se verificar o impacto da percepção das justiças distributiva e procedimental sobre o compromisso organizacional afetivo e a sua significância. Como se pode verificar através dos dados acima obtidos, a relação entre as variáveis é estatisticamente significativa.

No que concerne ao impacto da justiça distributiva no compromisso organizacional afetivo, pode dizer-se que os valores são estatisticamente significativos ( $t = -1,858$ ;  $p = 0,069 < 0,1$ ). Relativamente ao impacto da justiça procedimental no compromisso organizacional afetivo os dados também demonstram significância ( $t = -3,476$ ;  $p = 0,001 < 0,1$ ). Importa ainda referir que cerca de 30% ( $R^2a = 0,299$ ) da variância da variável compromisso organizacional afetivo é explicada pela variância das variáveis justiça distributiva e procedimental. Desta forma pode dizer-se que as hipóteses 1a e 1b não se verificam, na medida em que apesar de haver impacto estatisticamente significativo, o mesmo não é positivo. Isto significa que quanto maior é a

<sup>13</sup> Ver anexo página 69

percepção de justiça distributiva e procedimental, menor será o compromisso afetivo que o colaborador tem com a organização.

**Hipótese 2a e 2b:** As percepções de justiça distributiva/Procedimental têm impacto positivo no compromisso normativo organizacional. <sup>14</sup>

**Tabela 5** – Regressão linear: Justiça Distributiva/Procedimental e Compromisso Normativo

Variáveis	R <sup>2</sup> a	B	T	Sig.
<b>Justiça Distributiva</b>	0,086	0,175	1,110	0,272
<b>Justiça Procedimental</b>		0,433	1,748	0,086

Variável Dependente: Compromisso organizacional normativo

Fonte: *Questionário aplicado sobre Clima Laboral, 2014*

Tal como se pode verificar através dos dados acima obtidos, a relação entre a percepção de justiça distributiva e o compromisso organizacional afetivo não é significativa ( $t= 1,110$ ;  $p= 0,272 > 0,1$ ), chegando à conclusão que não se verifica qualquer tipo de relação e impacto estatisticamente significativo entre as variáveis. Porém, os dados demonstram que a percepção de justiça procedimental tem impacto positivo no compromisso organizacional normativo ( $t= 1,748$ ;  $p= 0,086 < 0,1$ ), indo de encontro com a hipótese 2b. Desta forma, apenas não se confirma a hipótese 2a. É ainda pertinente referir que cerca de 9% ( $R^2a= 0,086$ ) da variância da variável compromisso organizacional normativo é explicada pela variância das variáveis justiça distributiva e procedimental.

**Hipótese 3a e 3b:** As percepções de justiça distributiva/Procedimental têm impacto positivo no compromisso calculativo organizacional. <sup>15</sup>

**Tabela 6** – Regressão linear: Justiça Distributiva/Procedimental e Compromisso Calculativo

Variáveis	R <sup>2</sup> a	B	T	Sig.
<b>Justiça Distributiva</b>	0,054	0,455	2,121	0,039
<b>Justiça Procedimental</b>		-0,053	-0,156	0,876

Variável Dependente: Compromisso organizacional calculativo

Fonte: *Questionário aplicado sobre Clima Laboral, 2014*

<sup>14</sup> Ver anexo página 69

<sup>15</sup> Ver anexo página 70

Os dados obtidos da regressão linear entre as duas dimensões de justiça organizacional e o compromisso calculativo, mostram valores divergentes. Por um lado verifica-se existir uma relação positiva entre a justiça distributiva e o compromisso organizacional calculativo, ou seja, quanto maior a perceção de justiça distributiva maior será o compromisso organizacional calculativo ( $t= 2,121$ ;  $p= 0,039 < 0,1$ ). Por outro lado, não se verifica qualquer relação entre a perceção de justiça procedimental e o compromisso organizacional calculativo. Convém ainda considerar que cerca de 6% ( $R^2_a= 0,054$ ) da variância da variável compromisso organizacional calculativo é explicada pela variância das variáveis justiça distributiva e procedimental. Desta forma, apenas se confirma a hipótese 3a.

**Hipótese 4:** O impacto que a perceção de justiça tem no compromisso organizacional varia consoante o clima organizacional.

A hipótese 4 tem como intuito perceber se o clima organizacional vai ter impacto (negativo ou positivo) na relação entre as variáveis analisadas anteriormente. Desta forma irá proceder-se, novamente, à análise de regressões lineares múltiplas para compreender se as hipóteses anteriormente analisadas vão variar consoante o clima organizacional.

**Tabela 7** – Moderação do Clima Organizacional: Relação entre a Justiça Distributiva/Procedimental e o Compromisso Afetivo

Variáveis	R <sup>2</sup>	B	T	Sig.
Justiça Distributiva	0,286	-0,342	-1,858	0,069
Justiça Procedimental		-1,002	-3,476	0,001
Clima Organizacional		0,107	0,230	0,819

Variável Dependente: Compromisso organizacional afetivo

Fonte: *Questionário aplicado sobre Clima Laboral, 2014*

Através da análise da regressão linear, é possível perceber que o clima organizacional não influencia a relação entre as dimensões da justiça com o compromisso organizacional afetivo ( $t= 0,230$ ;  $p= 0,819 > 0,1$ ).<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Ver anexo página 71

**Tabela 8** – Moderação do Clima Organizacional: Relação entre a Justiça Distributiva/Procedimental e o Compromisso Normativo

Variáveis	R <sup>2</sup>	B	T	Sig.
<b>Justiça Distributiva</b>	0,117	0,140	0,896	0,374
<b>Justiça Procedimental</b>		-0,014	-0,040	0,968
<b>Clima Organizacional</b>		0,659	1,693	0,097

Variável Dependente: Compromisso organizacional normativo

Fonte: *Questionário aplicado sobre Clima Laboral, 2014*

Através dos valores anunciados na tabela 8, é possível perceber que o clima organizacional influencia a relação entre a justiça distributiva e procedimental com o compromisso normativo ( $p= 0,097 < 0,1$ ). Pode assim concluir-se que o clima organizacional tem efeito moderador na relação entre as variáveis, sendo esta moderação positiva ( $t= 1,693$ ). Isto significa que o clima organizacional pode aumentar a relação entre as dimensões da justiça com o compromisso organizacional normativo. <sup>17</sup>

**Tabela 9** – Moderação do Clima Organizacional: Relação entre a Justiça Distributiva/Procedimental e o Compromisso Calculativo

Variáveis	R <sup>2</sup>	B	T	Sig.
<b>Justiça Distributiva</b>	0,068	0,418	1,943	0,058
<b>Justiça Procedimental</b>		-0,531	-1,077	0,286
<b>Clima Organizacional</b>		0,704	1,319	0,193

Variável Dependente: Compromisso organizacional Calculativo

Fonte: *Questionário aplicado sobre Clima Laboral, 2014*

No que concerne há relação entre as justiças distributiva e procedimental com o compromisso organizacional calculativo, os valores da tabela 9 indicam que o clima organizacional não tem qualquer influência nesta relação ( $t= 1,319$ ;  $p= 0,193 > 0,1$ ). <sup>18</sup>

<sup>17</sup> Ver anexo página 71

<sup>18</sup> Ver anexo página 72

#### 4.4. Análise das variáveis sociodemográficas

**Tabela 10** – Interpretação dos valores de Beta: Regressão linear com o compromisso organizacional afetivo

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,195	1,804		4,542	,000
	Justiça distributiva	-,717	,292	-,487	-2,454	,018
	Justiça procedimental	-,861	,544	-,373	-1,583	,121
	Clima	,032	,577	,013	,056	,956
	Sexo	-,008	,226	-,005	-,035	,972
	Idade	-,011	,034	-,117	-,341	,735
	Estado Civil	-,116	,097	-,190	-1,195	,239
	Habilitações Literárias	,023	,171	,018	,135	,893
	Anos de serviço	,032	,043	,249	,750	,457
	Horas que passa na Empresa	-,018	,184	-,016	-,097	,924
	Minutos que demora a deslocar-se à Empresa	-,002	,005	-,052	-,414	,681
	Departamento	,310	,182	,258	1,702	,096

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional afetivo

Fonte: *Questionário aplicado sobre Clima Laboral, 2014*

Tal como se pode constatar na tabela 10, não se verifica existir qualquer efeito estatisticamente significativo entre as variáveis, com a exceção do departamento em que cada colaborador trabalha, que tem efeito positivo e estatisticamente significativo com o compromisso organizacional afetivo ( $t= 1,702$ ;  $p= 0,096$ ).<sup>19</sup> Pode perceber-se que este efeito que a variável “Departamento” tem sobre o compromisso organizacional afetivo influencia a significância da justiça procedimental sobre o compromisso organizacional afetivo ( $p= 0,121 > 0,1$ ).

<sup>19</sup> Ver anexo página 72

**Tabela 11** – Interpretação dos valores de Beta: Regressão linear com o compromisso organizacional normativo

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,102	1,371		-,804	,426
	Justiça distributiva	,143	,222	,129	,645	,522
	Justiça procedimental	-,084	,413	-,049	-,204	,840
	Clima	,391	,439	,206	,891	,378
	Sexo	-,078	,172	-,059	-,456	,651
	Idade	,018	,026	,246	,712	,480
	Estado Civil	-,019	,074	-,042	-,262	,794
	Habilitações Literárias	,450	,130	,463	3,466	,001
	Anos de serviço	-,008	,032	-,085	-,253	,802
	Horas que passa na Empresa	,002	,140	,002	,013	,990
	Minutos que demora a deslocar-se à Empresa	-,001	,004	-,033	-,260	,796
	Departamento	,146	,138	,161	1,055	,297

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional normativo

Fonte: *Questionário aplicado sobre Clima Laboral, 2014*

Com base nos valores apresentados na tabela 11, pode verificar-se que as habilitações literárias dos colaboradores influenciam positivamente o compromisso organizacional normativo ( $t= 3,466$ ;  $p= 0,001 < 0,1$ ).<sup>20</sup> Por outro lado, importa também mencionar que este efeito vai influenciar a relação existente entre a justiça procedimental e o compromisso organizacional normativo, na medida em que o valor estatístico de significância altera-se ( $p= 0,840 > 0,1$ ).

<sup>20</sup> Ver anexo página 73

**Tabela 12** – Interpretação dos valores de Beta: Regressão linear com o compromisso organizacional calculativo

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,818	2,010		2,895	,006
	Justiça distributiva	,111	,326	,075	,340	,735
	Justiça procedimental	-,694	,606	-,300	-1,146	,258
	Clima	1,350	,643	,534	2,098	,042
	Sexo	-,328	,252	-,184	-1,299	,201
	Idade	-,005	,037	-,049	-,129	,898
	Estado Civil	-,034	,108	-,055	-,313	,756
	Habilitações Literárias	-,133	,190	-,103	-,700	,488
	Anos de serviço	,022	,047	,169	,459	,649
	Horas que passa na Empresa	-,358	,205	-,318	-1,747	,088
	Minutos que demora a deslocar-se à Empresa	-,003	,005	-,081	-,582	,563
	Departamento	-,061	,203	-,050	-,300	,765

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional calculativo

Fonte: *Questionário aplicado sobre Clima Laboral, 2014*

Tendo em conta os valores apresentados na tabela acima referida, pode perceber-se que apenas uma variável tem efeito no compromisso organizacional calculativo. Neste caso, segundo os dados da tabela 12, as horas que os colaboradores passam na organização influenciam negativamente o compromisso organizacional calculativo ( $t = -1,747$ ;  $p = 0,088 < 0,1$ ). Pode ainda observar-se que este efeito tem impacto no valor da significância da relação entre a justiça distributiva e o compromisso organizacional calculativo. As restantes variáveis não têm efeito com o compromisso organizacional calculativo, na medida em que os valores em todos os casos demonstram não serem estatisticamente significativos ( $p > 0,1$ ).<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Ver anexo página 73

**Tabela 13** – Interpretação dos valores de Beta: Regressão linear com o compromisso organizacional total

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,304	1,206		3,568	,001
	Justiça distributiva	-,154	,195	-,183	-,790	,434
	Justiça procedimental	-,546	,364	-,414	-1,503	,140
	Clima	,591	,386	,410	1,531	,133
	Sexo	-,138	,151	-,136	-,911	,367
	Idade	,001	,022	,011	,028	,978
	Estado Civil	-,056	,065	-,162	-,869	,390
	Habilitações Literárias	,113	,114	,153	,992	,327
	Anos de serviço	,015	,028	,207	,533	,597
	Horas que passa na Empresa	-,125	,123	-,194	-1,013	,317
	Minutos que demora a deslocar-se à Empresa	-,002	,003	-,091	-,628	,533
	Departamento	,132	,122	,191	1,081	,286
a. Dependent Variable: Compromisso organizacional total						

Fonte: *Questionário aplicado sobre Clima Laboral, 2014*

A tabela 13 apresenta os resultados na regressão linear das variáveis do questionário com o compromisso organizacional total, ou seja, com as três dimensões do compromisso incorporadas. Conforme os valores obtidos, a análise permite concluir que todos os valores não são estatisticamente significativos ( $p > 0,1$ ), concluindo que nenhuma das variáveis têm efeito sobre o compromisso organizacional total.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Ver anexo página 74

## **Capítulo 5. Considerações Finais**

## 5.1. Discussão e Conclusão dos Resultados

A problemática inserida na presente investigação foi incumbida em todo o processo metodológico com o intuito de estudar a relação entre a percepção de justiça distributiva e procedimental e o compromisso organizacional numa organização do setor financeiro. Assim, as descobertas complementadas pela interligação de variáveis assertivas, os conhecimentos e conceitos integrados no enquadramento teórico foram de encontro à problemática em estudo. Notou-se existir uma discrepância nos resultados obtidos, aspeto que favoreceu a recolha de novas informações.

Relativamente às primeiras hipóteses, os resultados mostraram ser convergentes. Os valores afirmam existir uma relação negativa significativa entre a percepção de justiça distributiva e o compromisso organizacional afetivo ( $t = -1,858$ ;  $p = 0,069$ ), o que significa que quando a percepção de justiça distributiva aumenta, diminui o compromisso organizacional afetivo, rejeitando a hipótese 1a. Os valores referentes à relação entre a percepção de justiça procedimental e o compromisso organizacional afetivo demonstram a mesma situação – relação negativa significativa ( $t = -3,476$ ;  $p = 0,001$ ). Desta forma pode dizer-se que quando a percepção de justiça procedimental aumenta, o compromisso organizacional afetivo tende a diminuir, rejeitando a hipótese 1b. Estes resultados trazem novos dados, na medida em que, segundo a revisão da literatura, vários estudos demonstraram a existência de relação positiva entre estas duas variáveis. Assim, estes resultados não vão de encontro com os trabalhos realizados por diversos autores no âmbito da justiça, pois a literatura diz que os colaboradores que percebem justamente os resultados e os processos organizacionais tendem a desenvolver uma maior ligação emocional com a organização. Uma das explicações que pode justificar estes resultados prende-se com a teoria da dissonância cognitiva. Esta é uma teoria da psicologia social, que defende que é possível existir contradições de ideias, crenças ou opiniões divergentes. Este resultado contraditório pode ter como causa a incompatibilidade de duas cognições diferentes, sendo que a teoria defende a inconsciência dos atos. Desta forma, pode justificar-se o resultado destas hipóteses afirmando que “cognições contraditórias entre si servem como estímulos para que a mente obtenha ou produza novos pensamentos ou crenças, ou modifique crenças pré-existentes, de forma a reduzir a quantidade de dissonância (conflito) entre as cognições” (Leon Festinger, 1956). Tendo em conta a teoria da dissonância cognitiva, pode perceber-se que a rejeição destas hipóteses demonstram a inexistência de consonância por parte dos colaboradores da amostra em estudo. Resumidamente pode dizer-se que esta teoria tem como principal propósito dar a explicar que é possível transformar experiências negativas em positivas, ou seja, mudança de pensamentos. Neste caso em

particular, o que acontece é que os colaboradores que se sentem injustiçados, tanto relativamente aos resultados obtidos como aos processos de decisões, mesmo que isso não seja favorável, eles agem contrariamente àquilo em que acreditam e desejam. Autores da psicologia social defendem que nestes casos o que acontece aos colaboradores é que quando a realidade não se adequa àquilo que eles pensam que deveria ser, os mesmos tentam encontrar razões que justifiquem a incoerência dos seus atos – “Quando as pessoas pretendem que as suas expectativas se tornem reais, exigem que a realidade se adequa àquilo que elas pensam que deveria ser, no sentido de encontrarem um senso de equilíbrio. Mas quando a realidade não se adequa àquilo que essas pessoas pensam que deveria ser, então elas entram em dissonância cognitiva e numa sensação de desconforto e de mal-estar. Para obviar a esta situação, essas pessoas tentarão sempre evitar situações ou fontes de informação que deem azo a sentimentos de desconforto (...)” (Leon Festinger, 1956). O que acontece é que os colaboradores agem de maneira contrária àquilo que pensam, dando um novo significado às suas crenças, mudando comportamentos para se adaptarem à realidade externa (Chiavenato, 1998).

No que concerne às segundas hipóteses, os resultados evidenciam uma associação positiva mas não estatisticamente significativa entre a perceção de justiça distributiva e o compromisso organizacional normativo ( $p= 0,272 > 0,1$ ), o que significa que não existe relação entre estas duas variáveis e desta forma não se verifica a hipótese 2a. Esta não associação leva a concluir que a justiça distributiva, cujo “seu foco é no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins alcançados ou obtidos sejam eles positivos ou negativos” (Adams, 1965), não tem qualquer influência no compromisso normativo, ou seja, mesmo que a organização garanta uma boa justiça dos fins, isso não vai influenciar o sentimento de obrigação que os colaboradores têm face à organização, tal como a obrigação moral em permanecer na mesma (Meyer e Allen, 1997). Este resultado faz sentido, na medida em que os colaboradores com um maior compromisso organizacional normativo preocupam-se essencialmente com os processos, normas e procedimentos da organização, e não tanto com os fins, ou seja, com os resultados que vai alcançar. Segundo a literatura, o compromisso organizacional normativo caracteriza o dever moral dos colaboradores para com a organização, e por esse motivo estão mais focados com as normas, nomeadamente todos os processos que as compõem. Desta forma, no que respeita à perceção de justiça procedimental, os valores indicam existir uma relação positiva e estatisticamente significativa com o compromisso organizacional normativo ( $t= 1,748$ ;  $p= 0,086$ ). Assim pode dizer-se que quanto maior a perceção de justiça procedimental, maior será o compromisso organizacional normativo. Isto significa que se os

colaboradores tiverem conhecimento das decisões organizacionais, nomeadamente das políticas e procedimentos utilizados nas tomadas de decisões, a probabilidade de o colaborador ter um dever moral em permanecer na organização é maior. Este resultado vai de encontro com o que foi dito anteriormente e, deste modo, confirma-se a hipótese 2b.

Os resultados evidenciam ainda que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a percepção de justiça distributiva e o compromisso organizacional calculativo ( $t= 2,121$ ;  $p= 0,039$ ). Isto permite afirmar que à medida que a percepção de justiça distributiva aumenta, aumenta também o compromisso organizacional calculativo, isto é, quanto mais os colaboradores percecionam os seus resultados como justos e de acordo com o que é esperado, menor será a probabilidade de os mesmos saírem da organização devido aos prejuízos que teriam com a saída. Deste modo, confirma-se a hipótese 3a. No entanto não se revelou existir relação entre a percepção de justiça procedimental com o compromisso organizacional calculativo ( $p= 0,876 > 0,1$ ), rejeitando-se a hipótese 3b. Um dos motivos que pode justificar a inexistência de relação entre estas duas variáveis é o facto de o compromisso organizacional calculativo se focar nos custos da saída e nos prejuízos próprios, e não tanto no acompanhamento dos processos da organização. Tal como já foi referido anteriormente na revisão da literatura, o compromisso organizacional calculativo é o menos emocional e o que possui menor ligação com o funcionamento da organização. Isto pode justificar o facto de não haver relação entre estas duas variáveis, na medida em que os colaboradores que desenvolvam um compromisso organizacional calculativo não têm interesse em conhecer e perceber se os processos são ou não justos, mas sim “a permanecer devido a possíveis perdas de investimentos e a custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização” (Scheible; Bastos, Rodrigues, 2007, p.75). Desta forma, os colaboradores, mais do que quererem perceber os processos de decisão, preocupam-se com o resultado da mesma. Esta explicação serve também para perceber a relação que se verificou entre a percepção de justiça distributiva com o compromisso organizacional calculativo.

A última hipótese de investigação tinha como objetivo averiguar se o clima organizacional teria efeito mediador nas relações entre as variáveis dependentes e independentes. Existem vários estudos que comprovam a existência de relação entre o clima e o compromisso organizacional. Segundo Clercq e Rius (2007), existe uma relação entre as percepções de clima organizacional e os níveis de compromisso organizacional dos colaboradores, afirmando que os colaboradores que percecionam a organização como facilitadora de uma experiência positiva, tendem a retribuir com altos níveis de compromisso organizacional (Brown & Leigh, 1996, Cit por Clercq & Rius, 2007). Para além disso, os mesmo autores afirmam ainda que os

colaboradores que percebem o seu ambiente de trabalho como seguro, são mais propensos a investir na sua relação com a organização (Clercq & Rius, 2007). Porém, os resultados da análise da regressão linear indicaram que o clima organizacional apenas demonstrou ter efeito na relação entre a justiça distributiva e procedimental com o compromisso organizacional normativo, sendo este efeito positivo. Pegando na definição do conceito de clima organizacional, este resultado pode ter como justificção o facto de o clima se direccionar para a percepção que os colaboradores têm do ambiente de trabalho e da cultura da organização, ou seja, de todos os processos, normas e procedimentos. Desta forma, faz sentido o clima organizacional ter efeito moderador na relação entre as dimensões de justiça e o compromisso organizacional normativo, na medida em que o clima é a percepção coletiva que os colaboradores têm da organização, através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e a posterior reação a esta percepção. O clima influencia o compromisso normativo, na medida em que ambos têm em comum a avaliação do ambiente e funcionamento da organização. A percepção da cultura da organização influencia as ações do comportamento dos colaboradores, que por sua vez influencia o compromisso normativo que o mesmo tem com a organização. Relativamente à relação entre a justiça distributiva e procedimental com o compromisso organizacional afetivo e calculativo, a variável clima organizacional não tem qualquer efeito moderador.

Por último, tentou perceber-se se as restantes variáveis do questionário, nomeadamente as variáveis sociodemográficas dos colaboradores, tinham efeito sobre as três dimensões da variável dependente. Os dados revelaram que apenas existem três relações positivas e estatisticamente significativas, que correspondem ao departamento em que os colaboradores trabalham sobre o compromisso organizacional afetivo ( $p = 0,083 < 0,1$ ); às habilitações literárias sobre o compromisso organizacional normativo ( $p = 0,001 < 0,1$ ); e às horas que os colaboradores passam na organização sobre o compromisso organizacional calculativo ( $p = 0,088 < 0,1$ ). Relativamente à relação existente entre o departamento e o compromisso organizacional afetivo, esta influência pode ser justificada pelos diferentes níveis e características de cada departamento. Os diferentes departamentos de uma organização ditam diferentes ramos, diferentes níveis de responsabilidade, diferentes tipos de liderança e até diferentes obrigações. Os resultados demonstraram que estas diferentes orientações e estatutos que os vários departamentos podem ter, podem aumentar o compromisso organizacional afetivo ( $t = 1,702$ ). Tendo em conta que esta dimensão do compromisso organizacional é a aquela com maior apego e identificação com a organização, torna-se compreensível que se os colaboradores estiverem inseridos num departamento com o qual eles se identificam e se

sentem bem, o seu compromisso emocional para com a organização tende a aumentar. Caso contrário, se os colaboradores exercerem a sua função num departamento cujas características não vão de encontro ao que é esperado, o compromisso afetivo tende a diminuir, na medida em que uma das características deste compromisso é a felicidade do colaborador, tendo como objetivo “levá-lo a sentir-se confortável dentro da organização e competente em seu trabalho” (Hall et alii, apud Meyer & Allen, 1997, p.12).

Por outro lado, verificou-se que as habilitações literárias têm efeito positivo sobre o compromisso organizacional normativo ( $t= 3,466$ ). Este resultado evidencia que quanto maior a escolaridade dos colaboradores, maior será o seu compromisso organizacional normativo. Este facto pode ter como causa o maior grau de socialização adquirido nas instituições sociais, neste caso a escola. A escola, para além de fornecer modelos comportamentais e fontes de conhecimento, é também o local para a formação do ser social e para o desenvolvimento do processo de transmissão-assimilação do conhecimento e de aprendizagem em termos sociais. É importante ressaltar a ideia de que “muitas estruturas organizacionais formais surgem como reflexos de regras institucionais racionalizadas. A elaboração de tais regras em estados e sociedades modernas é responsável, em parte, para a expansão e aumento da complexidade das estruturas organizacionais formais.” (Rowan, 1977, p.340). É através da escola que o processo de construção de normas e regras se desenvolve, sendo que as mesmas estão presentes em todas as interações sociais – “No contexto da escola, existem normas e regras, implícitas ou claramente explícitas, que orientam ações individuais e coletivas (...) e definem expectativas de comportamento” (Gonçalves & Piovesan, 2006, pp.211-212). Isto significa que os participantes com mais habilitações literárias estão, à partida, mais predispostos à conformidade com instituições, ao desenvolvimento da consciência moral, à obtenção de conhecimentos a respeito de saberes éticos e, por isso, com uma probabilidade maior de adquirirem comportamentos normativos.

Por último, também se concluiu que as horas que os colaboradores passam na organização têm influência negativa sobre o compromisso organizacional calculativo ( $t= -1,747$ ). A análise deste resultado torna-se compreensível ao recordar que o compromisso organizacional calculativo se destina ao “proveito associado com a participação e um custo associado com o ir embora da organização” (Kanter apud Meyer & Allen, 1997, p.12). Desta forma, o interesse destes colaboradores é unicamente material, em termos por exemplo de remuneração, sendo que possivelmente continuam na organização devido aos custos da saída e por falta de alternativas. Assim, estes colaboradores não estão interessados em esforçar-se para dar mais à organização, não se preocupando com a eficiência da mesma e, deste modo, passam o menor

tempo possível na organização. Os colaboradores com alto compromisso organizacional calculativo não se preocupam em estar mais horas na organização, pois só permanecem na mesma por necessidade. Siqueira e Gomide Junior (2004) afirmam que os colaboradores com a dimensão calculativa do compromisso desenvolvida, tendem a apresentar graus mais baixos de motivação, menores níveis de desempenho, menos estímulo para pedir demissão e níveis moderados de satisfação e envolvimento com o trabalho. Desta forma pode concluir-se que os colaboradores instrumentalmente comprometidos não terão nenhuma tendência para desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado, daí a influência negativa entre as horas de trabalho e o compromisso organizacional calculativo.

Tendo em conta a discussão de todos os resultados apurados, pode concluir-se que foi confirmada a importância atribuída à justiça organizacional como potenciadora de um maior compromisso organizacional, tal como foi referido na literatura. Foi ainda possível concluir que o clima, como variável moderadora e diferenciadora do estudo, demonstrou ter efeito sobre a relação entre a percepção de justiça distributiva/procedimental sobre o compromisso organizacional normativo, aspeto que demonstra que as organizações não devem ignorar a importância do clima, nomeadamente o ambiente existente dentro da organização. Desta forma, conclui-se que o clima organizacional tem efeito parcial e não total no presente estudo. Por outro lado, tal como já foi observado e analisado, três das variáveis sociodemográficas também demonstraram ter efeito no compromisso organizacional, pelo que as organizações, designadamente a gestão de recursos humanos, devem estar atentas a estes aspetos.

Em suma, esta dissertação teve contributos não só teóricos mas também empíricos, na medida em que a partir das novas informações que foram apuradas, as organizações poderão retirar contributos práticos. Este estudo mostra que as organizações têm de ter especial atenção à gestão de recursos humanos, de forma a desenvolver e a melhorar práticas que vão de encontro à organização e aos colaboradores que trabalham na mesma. O bom funcionamento de uma organização têm de ir de encontro com práticas de gestão de recursos humanos justas. Só desta forma se conseguirá um equilíbrio que irá contribuir para uma boa percepção de justiça por parte dos colaboradores, que consequentemente ajudará a aumentar o compromisso organizacional, nunca esquecendo a garantia de um bom clima organizacional.

## **5.2. Contributos teóricos**

Em termos teóricos a presente investigação apresenta alguns contributos para a literatura, na medida em que, tal como foi possível constatar, houve hipóteses que não se verificaram e que não foram de encontro com o que os autores defendiam. Esta falta de consenso com a revisão

da literatura permitiu acrescentar novos dados e novos resultados anteriormente desconhecidos na literatura. Este trabalho reforça assim a importância, para as organizações, do estudo da relação entre a percepção de justiça e o compromisso organizacional.

Importa ainda referir que apesar se já existirem várias investigações sobre o presente tema, este aspeto não demonstrou ser uma limitação, na medida em que foram usados aspetos de diferenciação. O primeiro diz respeito à utilização do clima organizacional como variável moderadora, que trouxe novos resultados e novas informações à literatura; e o segundo tem a ver com o facto de o estudo ter sido realizado numa organização do setor financeiro, o que direciona a investigação para um ramo específico.

### **5.3. Limitações**

Uma das limitações encontradas neste estudo prendem-se com a amostra. Para além de ter sido recolhida por conveniência, onde se seleciona os participantes mais acessíveis fazendo com que a amostra não seja probabilística, a mesma teve uma dimensão reduzida (55 participantes). O método de amostragem utilizado e o número da amostra reflete a minimização das possibilidades de se ter uma amostra mais consistente e credível, tal como a sua representatividade.

Outro aspeto que pode ser considerado como limitação é o facto de os colaboradores terem respondido “Não concordo nem discordo” em algumas questões sensíveis, mostrando ser neutros relativamente às questões. Este aspeto pode ter afetado os resultados, e deve-se ao facto de as escalas de Likert serem de 5 e 7 pontos.

Tendo em conta que se trata de um tema sensível e pouco abordado em organizações, as respostas dos colaboradores podem não ter sido completamente sinceras, mesmo garantindo a confidencialidade e o anonimato dos dados. As questões referentes à justiça envolvem temas peculiares sobre, por exemplo, salários e chefias, havendo a possibilidade de os colaboradores terem receio em dar a opinião exata sobre o funcionamento da organização. Estas particularidades podem justificar o motivo de muitos optarem por responder no centro da escala.

Outro aspeto que importa mencionar foi o facto de muitos colaboradores rejeitarem responder ao questionário. O mesmo foi distribuído por cerca de 100 colaboradores, e apenas 55 aceitaram participar.

#### **5.4. Recomendações futuras**

Para investigações futuras seria interessante estudar este tema numa organização pública, para averiguar se os resultados seriam, ou não, divergentes. Tendo em conta que este estudo foi realizado numa organização do setor financeiro, também seria interessante conhecer os resultados do mesmo estudo inseridos numa organização de setor diferente. Por outro lado, tendo em conta que a gestão e avaliação de desempenho é uma prática cada vez mais decorrente em Recursos Humanos, é importante ressaltar a sua importância e investir em mais investigações neste âmbito, com o intuito de apurar mais resultados e em diferentes perspetivas. Assim, outra investigação que poderia ser feita era utilizar o mesmo tema, mas direcionar a perceção de justiça à gestão e avaliação de desempenho, e não em termos organizacionais.

Segundo Arizon (2012), o uso de mais que um método num estudo de pesquisa permite obter uma imagem mais completa do fenómeno em estudo. Desta forma, e tendo em conta que os inquéritos quantitativos são baseados em dados estatísticos e inevitavelmente isolam unidades de ação dos contextos que lhes dão significado (Morley, 1992, p.173), a utilização de mais do que um instrumento (quantitativo e qualitativo) permitiria aprofundar e detalhar as informações e as conclusões obtidas. Assim, de forma a enriquecer este tema, também seria interessante a realização de entrevistas aos superiores hierárquicos, com o objetivo de completar e validar as informações recolhidas nos questionários.

Por outro lado, também seria interessante introduzir a variável “Contrato de trabalho” no questionário, de modo a perceber se a mesma seria justificação para alguns resultados verificados.

Por último, em investigações futuras a amostra deverá ser constituída por maior número de participantes, para que os resultados possam ser mais consistentes

## Referências Bibliográficas

- Aguiar, P., Vala, J., Correia, I., & Pereira, C. (2008). Justice in Our World and in that of Others: Belief in a Just World and Reactions to Victims. *Social Justice Research*, 21(1), 50-68.
- Andrade, S., (2010). *Percepção de justiça distributiva no clima organizacional – um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho*. Tese de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade: São Paulo.
- Assmar, E., Ferreira, M., Oliveira, U., & Souto, S. (2005). Justiça Organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Bandeira, M., Marques, A., & Veiga, R. (2000). As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: Um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157.
- Barbosa, R., (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Saída: Compromisso uma variável mediadora?*. Tese de mestrado. Instituto Superior de Psicologia Aplicada: Lisboa.
- Bastos, A., (1993). Comprometimento organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Bastos, A., Brandão, M., & Pinho, A. (1997). Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 97-120.
- Correia, I. (2010). Psicologia Social da Justiça: Fundamentos e desenvolvimentos teóricos e empíricos. *Análise Psicológica*. 1(28), 7-28.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Domingues, A. (2010). *Comprometimento organizacional e intenções de abandono dos agentes em geriatria*. Tese de mestrado. Faculdade de Economia: Porto.

- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., & Huntington, R. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Festinger, L. (1975). *Teoria da dissonância cognitiva*. Rio: Zahar Editores.
- Filenga, D., & Siqueira, M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *R. Adm.*, 41(4), 431-441.
- Freitas, M. (2010). *Os níveis de comprometimento em contexto organizacional: estudo de uma empresa portuguesa*. Tese de mestrado. Universidade Fernando Pessoa: Porto.
- Guerra, C. (2012). *Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional*. Tese de mestrado. Instituto Superior de Psicologia Aplicada: Lisboa.
- Gonçalves, M., Piovesan, O. (2006). Processo de construção de normas na escola e formação para a cidadania. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 87(216), 210-21.
- Kuabara, P., & Sachuk, M. (2010). Estudo do Comprometimento Organizacional na PEM – Penitenciária Estadual de Maringá. *Qualit@s Revista Eletrônica ISSN*, 9(3).
- Lemos, M., Souza, M., Filho, T., & Paes, D. (2011). Dimensões de comprometimento dos colaboradores e a percepção das práticas de gestão agency e community: um estudo em empresa pública. *VII Congresso Nacional de Excelência de Gestão*, 12 a 13 Agosto 2011 (1984-9354).
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics*. Lisboa: Edições ReportNumber.
- Medeiros, C., Albuquerque, L., Marques, G., & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *REAd*, 11(1).
- Medeiros, C., & Enders, W. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87.

- Nascimento, J. (2010). Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho. Tese de doutoramento. Instituto Superior de Ciências do trabalho e da Empresa: Lisboa.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Oliveira, J., & Campello, M. (2006). Clima organizacional e o desempenho das empresas. *XIII SIMPEP- Bauru*, 6 a 8 Novembro 2006.
- Rastgar, A., & Pourebrahimi, N. (2013). A study of the relationship between organizational justice and turnover intentions: evidence from Iran. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(2), 1-10.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: um Estudo Luso-Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177.
- Rodrigues, E. (2005). *Avaliação de Desempenho dos Enfermeiros e Percepção de Justiça Organizacional*. Tese de mestrado. Universidade de Aveiro.
- Rosa, I., Scholten, M., & Carrilho, J. (2006). Festinger revisitado: Sacrifício e argumentação como fontes de conflito na tomada de decisão. *Análise Psicológica*, 2(14), 167-177.
- Rowan, J. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Sabino, A. (2011). *O comprometimento organizacional como determinante da voz – um estudo de perfis*. Tese de mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa: Lisboa.
- Silva, M. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Tese de mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa: Lisboa.

- Simon, J., Coltre, S. (2012). O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa família. *Qualit@s Revista Eletrônica ISSN*, 13(1), 4-23.
- Siqueira, M., Costa, L., & Filenga, D. (2012). O poder preditivo da percepção de justiça sobre suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afectivo. *Gestão Contemporânea*, 9(12), 235-256.
- Suárez, E., Muñiz, J., Álvarez, C., Fonseca-Pedrero, E., & García-Cueto, E. (2013). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale. *Psicothema*. 25(1), 137-144.
- Tagliocolo, C., & Araújo, G. (2007). Clima organizacional: Um estudo sobre as quatro dimensões de análise. *SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. 1-15.
- Teles, E. (2010). *A relação entre comprometimento organizacional e resistência à mudança: estudo de caso em organizações de diferentes portes*. Tese de mestrado. Universidade de Caxias do Sul: Brasil.
- Vieira, V. (2009). Moderação, medição, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *R.Adm. de São Paulo*. 44(1), 17-33.
- Xavier, V. (2005). *Locus de controle, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo correlacional*. Tese de mestrado. Universidade Federal de Uberlândia Instituto de Psicologia: Brasil.

---

---

# **Anexo**

---

## 1.1. Compromisso Organizacional

Tabela 1: Definição de “Compromisso Organizacional” segundo diferentes autores

Autor/ano	Definição de “Compromisso Organizacional”
Banard, 1938	“Compromisso proveniente da vontade de servir, a cooperação para o alcance de objetivos compartilhados necessitando ainda da comunicação para que sua existência seja continuada”
Weber, 1947	“Comprometimento como decorrente da autoridade e subordinação legitimadas no contexto de trabalho”
Becker, 1960	“Processo psicossocial que mantém o indivíduo num curso de ação em função das trocas que realiza ao longo do tempo” “O comprometimento acontece quando uma pessoa investe numa certa área e se compromete de forma consistente com uma determinada actividade”
Etzione, 1961	“Compromisso baseia-se na concordância entre o indivíduo e as diretrizes organizacionais, podendo adotar três formas distintas de ligação: a moral, calculista e a alienadora”
Kanter, 1968	“O compromisso organizacional é visto como uma posição de lealdade e energia pessoal agregada aos padrões de comportamento social considerados normativos que revelam as necessidades dos trabalhadores”
Hrebiniak e Alluto, 1972	“Fenómeno estrutural que ocorre como um resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho (side bets) ao longo do tempo.”
Buchanan, 1974	“Apego afectivo de um indivíduo os objectivos e valores da organização”
Salancik, 1977	“Um estado no qual o indivíduo fica vinculado pelas suas acções e através dessas mesmas acções a uma determinada actividade”
Mowday et 1979	“Atitude que envolve identificação, afeto e disposição em permanecer na organização” “Entendido a partir da perspectiva atitudinal, está intrinsecamente ligado à noção de afetividade que, por sua vez, está associada ainda às idéias de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização”
Porter e Smith, 1979	“Relação forte entre o indivíduo identificado e envolvido com a organização, e pode ser caracterizado por três factores: estar disposta a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização”
Wiener, 1982	“O comprometimento é tido como a totalidade das pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para agir conforme as metas e objetivos da organização.”
Morrow, 1983	“Reflecte vários sentimentos como a ligação, identificação ou lealdade face ao compromisso que o colaborador tem com a organização”  “Fornece uma possível explicação para vários problemas organizacionais como o absentismo, intenção de saída, desempenho pelos mínimos, baixa satisfação com o trabalho.”
Meyer e Allen, 1984	“Um estado psicológico que une o indivíduo à organização (tornando o turnover menos apetecível)” “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”
Reichers, 1985	“O comprometimento organizacional pode ser entendido como uma colecção de comprometimentos múltiplos para com vários grupos que estão incluídos na organização, como por exemplo: gestão de topo, cliente, os sindicatos e o publico.”
Halaby, 1986	“Interesse do trabalhador em permanecer no seu emprego actual ou a expectativa de utilidade atribuída, pelo trabalhador, dois cursos de acção – permanecer vs buscar novo emprego”
Bastos, 1994	“Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo” “Um estado de ser em que as acções determinam as crenças que sustentam a actividade e o seu próprio envolvimento” “Mecanismo psicossocial, cujos elementos side-bets ou consequências de ações prévias – recompensas ou custos – impõem limites ou restringem ações futuras”

A tabela 1 apresenta o conjunto de definições de “Compromisso Organizacional”, de vários autores clássicos que estudaram o tema. Várias são as perspectivas, ainda que existam traços semelhantes: ligação do indivíduo à organização, sendo o compromisso organizacional entendido como um comportamento ou atitude. Existem autores que defendem o compromisso organizacional como sendo uma variável unidimensional (e.g. Mowday) e autores que, pegando nos estudos de Mowday, apresentam um modelo tridimensional do compromisso organizacional – afetivo, normativo e calculativo – (Meyer e Allen, 1990). Com base neste conjunto de definições é possível criar uma definição geral, que englobe os principais aspetos em comum. Desta forma, pode entender-se que compromisso organizacional refere-se ao vínculo do colaborador com a organização, na acreditação e aceitação dos valores organizacionais, existindo uma identificação e relacionamento com a organização.

### 1.1. Justiça Organizacional

Tabela 2: Caracterização das dimensões de Justiça

Dimensões de Justiça	Caracterização	Principais Estudiosos
Distributiva	Primeira dimensão estudada pelos cientistas organizacionais. 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
Procedimental	Seu foco é o processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins. (ex: procedimentos usados para movimentação salarial e bonificações, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção)	Thibat e Walker, 1975 e 1978; Lind e Tyler 1988
Interacional Social/ Interpessoal	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?)	Bies e Moag, 1986; Tyler e Bies, 1990; Greengberg, 1993, e Rego, 2000d
Interacional Social/ 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?).	Greenberg e McCarty, 1990; Greenberg, 1993a; Konovsky, 2000; Rego, 2000d, 2000e, 2000f

Fonte: Adaptado de Rego, 2002, p.216 e Demo, 2010, p.24

A tabela 2 apresenta uma breve caracterização de cada tipo de dimensão de Justiça Organizacional, ainda que, no presente estudo, irão serão abordadas apenas as duas primeiras: Distributiva e Procedimental. As duas restantes – Interacional Social / Interpessoal e Interacional Social / Informacional – não entrarão na análise, na medida em que a presente investigação não se pretende estudar as relações interacionais entre os colaboradores, ou entre os colaboradores e os superiores. Desta forma, o enfoque será dado na justiça dos fins alcançados e na forma como os mesmos foram alcançados.

## 1.2. Clima Organizacional

Tabela 3: Definição de “Clima Organizacional” segundo diferentes autores

Definição de Clima Organizacional	Autor/ ano
Características que descrevem e distinguem uma organização de outras e influenciam o comportamento de seus membros.	Forehand e Gilmer, 1964
Propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.	Litwin e Stringer, 1968
Atributos específicos de uma organização particular que pode ser influenciado pelo modo como a organização se relaciona com seus membros e seu ambiente.	Campbell <i>et al</i> , 1970
“Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do meio ambiente organizacional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e b) influencia o seu comportamento;”	Litwin, 1971, p.111
Sistema predominante de valores de uma organização.	Katz e Kahn, 1978
Resultado da combinação dos motivos dos empregados de uma organização, estilos de liderança, normas, valores e estrutura organizacional.	Kolb et al., 1978
Qualidade relativamente duradoura do ambiente de uma organização que é experienciada por seus ocupantes, influi em seus comportamentos e pode ser descrita em termos de valores de um conjunto particular de características.	Tagiuri, 1988
Definição de Clima Organizacional	Autor/ ano
Estado da empresa ou de parte dela em dado momento, passível de alteração e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa e ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas.	Oliveira, 1996
Situação de um momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e comprometimentos dos empregados, e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.	Resende e Benaiter, 1997
Tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo atendidas.	Coda, 1997
Refere-se às propriedades motivacionais do ambiente de trabalho.	Rizzatt e Colossi, 1998
Corte sincrônico ou flagrante fotográfico que condensa a somatória de opiniões e percepções conscientes, traduzindo as tensões e os anseios dos membros de uma organização.	Srour, 1998
“Pode, pois, o Clima Organizacional ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica, que envolve a relação entre empresa e colaboradores, traduzida no clima humano das organizações.”	Graça, 1999, p.9
Grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho.	Luz, 2001
Ambiente interno em que convivem os membros da organização, influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas.	Tachizawa, 2001
Forma pela qual uma organização operacionaliza a sua cultura, bem como a estrutura e processos que facilitam a obtenção de comportamentos desejados	Wooldridge e Minsky, 2003
Representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir de uma organização.	Puente-Palacios, 2004
Reações de indivíduos às avaliações que fazem de seus ambientes diários de trabalho	Bisvas e Varma, 2007
“Clima Organizacional é conceituado como a percepção global que as pessoas têm de/sobre a organização. É, então, uma impressão global do que é a organização”.	Schneider e Snyder, p. 318, 1975
“a percepção compartilhada ‘da maneira como as coisas são no ambiente”	Schneider e Reichers (1990, p. 22)

Fonte: Adaptado de Coda *et al* (2008, p. 3-4)

A

tabela 3 apresenta um conjunto de definições de “Clima Organizacional”, segundo autores e épocas temporais diferentes. O conjunto de definições apresentado mostra que cada um dos autores contribuiu para desenvolver e completar o conceito, abordando todas as vertentes que o constitui.

## QUESTIONÁRIO

O presente questionário faz parte de um estudo que está a ser realizado no âmbito do programa de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade Europeia. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso, sendo as respostas anónimas e confidenciais.

Caso surja alguma questão não hesite em contactar-me através dos seguintes contactos:

T: 910085338 ; e-mail: silvia-vl@live.com.pt

Desde já um obrigada pela disponibilidade.

### **I. Caracterização Sociodemográfica**

**1.1. Sexo:** Feminino  ; Masculino

**1.2. Idade:** \_\_\_\_\_

#### **1.3. Estado Cívil:**

Solteiro(a)

Casado(a)

Divorciado(a)

Viúvo(a)

União de facto

#### **1.4. Habilitações Literárias:**

Ensino Básico 1.º Ciclo

Ensino Básico 2.º Ciclo

Ensino Básico 3.º Ciclo

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

**1.5. Meses/Anos de serviço na Empresa:** \_\_\_\_\_

**1.6. Número de horas (por dia) que passa na Empresa:** \_\_\_\_\_

**1.7. Número de min/horas que demora a chegar à Empresa:** \_\_\_\_\_

#### **1.8. Departamento em que trabalha:**

Tesouraria/Mercado de Capitais/Banca Privada/Corporate Banking/Crédito

Compliance/Jurídico/Marketing/Recursos Humanos/Operações/Serviços Gerais

Auditoria/Controle Financeiro/Riscos & ALM/ Tecnologias de Informação/Sistemas /Tax

## II.

Por favor, refira em que medida concorda com as afirmações. Para tal, utilize a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. O meu horário de trabalho é justo.	1	2	3	4	5
2. As relações com os meus chefes são boas.	1	2	3	4	5
3. Considero que a minha remuneração é justa.	1	2	3	4	5
4. Os meus chefes incentivam-me quando tenho problemas para que eu possa resolvê-los.	1	2	3	4	5
5. Considero a minha carga de trabalho justa.	1	2	3	4	5
6. As minhas sugestões sobre o trabalho são escutadas.	1	2	3	4	5
7. No geral, as recompensas que recebo nesta empresa são bastante justas.	1	2	3	4	5
8. São-me oferecidas oportunidades de formação.	1	2	3	4	5
9. Sinto que as minhas responsabilidades de trabalho são justas.	1	2	3	4	5
10. Se eu precisar de ajuda devido à pesada carga de trabalho, são-me dados os meios necessários.	1	2	3	4	5
11. As decisões de trabalho são feitas pelos superiores de uma maneira imparcial.	1	2	3	4	5
12. Os objetivos do meu trabalho estão claramente definidos.	1	2	3	4	5
13. O meu superior garante que todas as preocupações dos funcionários são ouvidas antes que as decisões de trabalho sejam feitas.	1	2	3	4	5
14. Nesta empresa, os chefes estão dispostos a ouvir os seus funcionários.	1	2	3	4	5

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
15. Socialmente, o meu trabalho tem o prestígio que merece	1	2	3	4	5
16. Para tomar decisões de trabalho, o meu superior clarifica decisões e fornece informações adicionais quando solicitado pelo colaborador.	1	2	3	4	5
17. No meu trabalho, valorizam as contribuições inovadoras.	1	2	3	4	5
18. Todas as decisões de trabalho são aplicadas com consistência.	1	2	3	4	5
19. Quando eu faço algo bem os meus superiores felicitam-me.	1	2	3	4	5
20. O meu superior trata-me com respeito e consideração.	1	2	3	4	5
21. O meu trabalho está definido adequadamente.	1	2	3	4	5
22. Os colaboradores são autorizados a contestar e recorrer de decisões de trabalho feitas pelo superior.	1	2	3	4	5
23. Nesta empresa, os prazos são cumpridos adequadamente.	1	2	3	4	5
24. Os meus chefes vêm-me de perto.	1	2	3	4	5
25. O meu trabalho não está devidamente supervisionado.	1	2	3	4	5
26. Nesta empresa tudo é decidido de cima.	1	2	3	4	5

### III.

Por favor, refira em que medida concorda com as afirmações. Para tal, utilize a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um Pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo um Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
6. Não me sinto como fazendo parte desta empresa .	1	2	3	4	5	6	7
7. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
8. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	6	7
9. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5	6	7
10. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
11. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
12. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
13. Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	1	2	3	4	5	6	7
14. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6	7
15. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente.	1	2	3	4	5	6	7
16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
17. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5	6	7
18. Esta empresa merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
19. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7

**Obrigada pela sua colaboração.**

#### 4.1. Medidas de localização e de dispersão

Desvio-padrão escala 1-5 : Justiça e Clima Organizacional

##### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Horário de trabalho justo	55	3,87	,818
Relações com os chefes são boas	55	3,93	,504
Remuneração justa	55	2,55	,899
Chefes incentivam quando há problemas para que possa resolvê-los	55	3,73	,622
Carga de trabalho justa	55	3,91	,727
Sugestões sobre o trabalho são escutadas	55	3,78	,629
Recompensas que recebe são justas	55	2,55	,919
São oferecidas oportunidades de formação	55	3,22	,896
Responsabilidades de trabalho são justas	55	3,75	,615
São dados os meios necessários no caso de pesada carga de trabalho	55	3,85	,591
Decisões de trabalho são feitas pelos superiores de uma maneira imparcial	55	3,76	,607
Objetivos do trabalho estão claramente definidos	55	3,71	,685
Supervisor garante que todas as preocupações são ouvidas antes das decisões	55	3,09	,586
Chefes estão dispostos a ouvir os seus funcionários	55	3,25	,775
Superior recolhe informações precisas e completas para tomar decisões	55	3,75	,552
Socialmente, o meu trabalho tem o prestígio que merece	55	3,56	,788
Supervisor clarifica decisões e fornece informações adicionais	55	3,76	,637
Valirização de contribuições inovadoras	55	3,56	,688
Decisões detrabalho são aplicadas com consistência	55	3,35	,615
Superiores felicitam	55	3,44	,877
Superior trata-me com respeito e consideração	55	3,91	,554
Trabalho definido adequadamente	55	3,82	,641
Colaboradores podem contestar ou apelar das decisões tomadas pelos chefes	55	3,33	,721
Prazos são cumpridos adequadamente	55	3,84	,631
Chefes vêem de perto	55	3,76	,881
Trabalho não está devidamente supervisionado.	55	2,51	1,034
Tudo é decidido de cima	55	3,35	,947
Valid N (listwise)	55		

## Desvio-padrão escala 1-7: Compromisso Organizacional

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Não me sinto "emocionalmente ligado" à empresa	55	2,60	1,369
Não me sinto como "fazendo parte da família"	55	3,04	1,186
Sinto os problemas da empresa como se fossem meus	55	3,93	1,489
Não me sinto como fazendo parte da empresa	55	2,51	1,318
Poucas alternativas para pensar sair da empresa	55	3,27	1,705
Seria materialmente muito penalizador sair da empresa	55	3,47	1,687
A saída iria requerer um sacrifício pessoal, pois outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios	55	3,13	1,576
Manter-me na empresa é uma questão de necessidade material e de vontade pessoal	55	4,69	1,136
Uma das consequências negativas de sair da empresa resulta da escassez de alternativas de emprego	55	4,33	1,622
Muito da minha vida iria ser afetada se saísse da empresa neste momento	55	4,51	1,451
Como já dei tanto à empresa, não considero a possibilidade de trabalhar noutra	55	3,73	1,420
Não deixaria a empresa porque tenho uma obrigação pessoal com as pessoas que trabalham aqui	55	2,85	1,224
Não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou	55	3,69	1,318
Não seria correto deixar a empresa mesmo que fosse vantajoso	55	2,95	1,297
Sentir-me-ia culpado se deixasse a empresa	55	2,80	1,208
Esta empresa merece a minha lealdade	55	5,25	1,280
Tenho um grande dever para com a empresa	55	4,13	1,055
Valid N (listwise)	55		

## Alpha de Cronbach's do total das variáveis do questionário

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	55	100,0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,764	44

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Alfa de Cronbach's Compromisso Organizacional

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	55	100,0

Cronbach's Alpha	N of Items
,625	17

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Alfa de Cronbach's Justiça Organizacional

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	55	100,0

Cronbach's Alpha	N of Items
,805	12

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Alfa de Cronbach's Clima Organizacional

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	55	100,0

Cronbach's Alpha	N of Items
,762	16

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Alfa de cronbach's do Compromisso Organizacional Afetivo

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	55	100,0

Cronbach's Alpha	N of Items
,546	4

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Alfa de cronbach do compromisso normativo

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,508	6

## Alfa de cronbach's do compromisso calculativo

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,665	7

## Alfa de cronbach's da Justiça Distributiva

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	5

## Alfa de cronbach's da Justiça Procedimental

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,732	7

## Alfa de Cronbach's Clima Organizacional

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,762	16

## Medidas de localização

### Compromisso Organizacional Afetivo

		Não me sinto "emocionalmente ligado" à empresa	Não me sinto como "fazendo parte da família"	Sinto os problemas da empresa como se fossem meus	Não me sinto como fazendo parte da empresa
N	Valid	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,60	3,04	3,93	2,51
Median		2,00	3,00	4,00	2,00
Mode		2	3	3	2
Std. Deviation		1,369	1,186	1,489	1,318
Sum		143	167	216	138

### Compromisso Organizacional Normativo

		Não deixaria a empresa porque tenho uma obrigação pessoal com as pessoas que trabalham aqui	Não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou	Não seria correto deixar a empresa mesmo que fosse vantajoso	Sentir-me-ia culpado se deixasse a empresa	Esta empresa merece a minha lealdade	Tenho um grande dever para com a empresa
N	Valid	55	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2,85	3,69	2,95	2,80	3,93	4,13
Median		2,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00
Mode		2	4	2	2	4	4
Std. Deviation		1,224	1,318	1,297	1,208	1,230	1,055
Sum		157	203	162	154	216	227

### Compromisso Organizacional Calculativo

		Poucas alternativas para pensar sair da empresa	Seria materialmente muito penalizador sair da empresa	A saída iria requerer um sacrifício pessoal, pois outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios	Manter-me na empresa é uma questão de necessidade material e de vontade pessoal	Uma das consequências negativas de sair da empresa resulta da escassez de alternativas de emprego	Muito da minha vida iria ser afetada se saísse da empresa neste momento	Como já dei tanto à empresa, não considero a possibilidade de trabalhar noutra
N	Valid	55	55	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,27	3,47	3,13	4,69	4,33	4,51	3,73
Median		2,00	3,00	2,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Mode		2	2	2	5	5	5	5
Std. Deviation		1,705	1,687	1,576	1,136	1,622	1,451	1,420
Sum		180	191	172	258	238	248	205

### Justiça Distributiva

		Horário de trabalho justo	Remuneração justa	Carga de trabalho justa	Recompensas que recebem justas	Responsabilidades de trabalho são justas
N	Valid	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,87	2,55	3,91	2,55	3,75
Median		4,00	2,00	4,00	2,00	4,00
Mode		4	2	4	2	4
Std. Deviation		,818	,899	,727	,919	,615
Sum		213	140	215	140	206

### Justiça Procedimental

	Decisões de trabalho são feitas pelos superiores de uma maneira imparcial	Supervisor garante que todas as preocupações são ouvidas antes das decisões	Superior recolhe informações precisas e completas para tomar decisões	Supervisor clarifica decisões e fornece informações adicionais	Decisões de trabalho são aplicadas com consistência	Superior trata-me com respeito e consideração	Colaboradores podem contestar ou apelar das decisões tomadas pelos chefes
N	Valid	55	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,76	3,09	3,75	3,76	3,35	3,91	3,33
Median	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00
Mode	4	3	4	4	3	4	4
Std. Deviation	,607	,586	,552	,637	,615	,554	,721
Sum	207	170	206	207	184	215	183

### Clima Organizacional

	Relações com os chefes são boas	Chefes incentivam quando há problemas para que possa resolvê-los	Sugestões sobre o trabalho são escutadas	São oferecidas oportunidades de formação	São dados os meios necessários no caso de pesada carga de trabalho	Objetivos do trabalho estão claramente definidos	Chefes estão dispostos a ouvir os seus funcionários
N	Valid	55	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,93	3,73	3,78	3,22	3,85	3,71	3,25
Median	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00
Mode	4	4	4	3	4	4	3
Std. Deviation	,504	,622	,629	,896	,591	,685	,775
Sum	216	205	208	177	212	204	179

Socialmente, o meu trabalho tem o prestígio que merece	Valorização de contribuições inovadoras	Superiores felicitam	Trabalho definido adequadamente	Prazos são cumpridos adequadamente	Chefes vêm de perto	Trabalho não está devidamente supervisionado.	Tudo é decidido de cima
55	55	55	55	55	55	55	55
0	0	0	0	0	0	0	0
3,56	3,56	3,44	3,82	3,84	3,76	2,51	3,35
4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00
4	4	4	4	4	4	2	4
,788	,688	,877	,641	,631	,881	1,034	,947
196	196	189	210	211	207	138	184

## 4.2. Caracterização Sociodemográfica da amostra

### 4.2.1. Sexo e Idade

#### Statistics

Sexo

N	Valid	55
	Missing	0
Mean		1,60
Median		2,00
Mode		2
Sum		88

#### Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	22	40,0	40,0	40,0
	Masculino	33	60,0	60,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

#### Statistics

Idade

N	Valid	55
	Missing	0
Mean		37,53
Median		39,00
Mode		41
Sum		2064

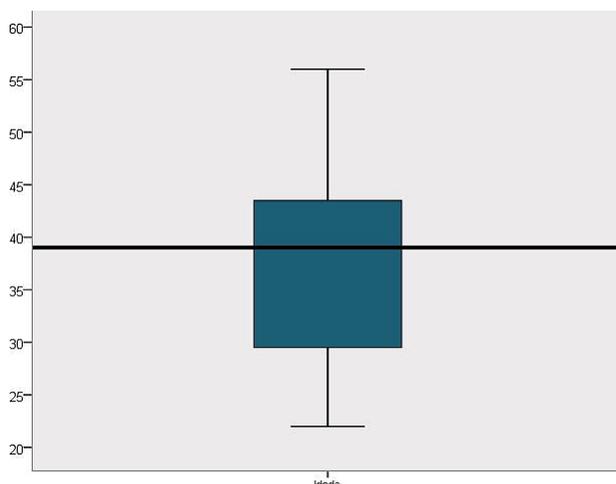
#### Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	1	1,8	1,8	1,8
	24	1	1,8	1,8	3,6
	25	2	3,6	3,6	7,3
	26	2	3,6	3,6	10,9
	27	2	3,6	3,6	14,5
	28	2	3,6	3,6	18,2
	29	4	7,3	7,3	25,5
	30	2	3,6	3,6	29,1
	31	1	1,8	1,8	30,9
	32	2	3,6	3,6	34,5
	33	3	5,5	5,5	40,0
	34	1	1,8	1,8	41,8
	35	2	3,6	3,6	45,5
	37	2	3,6	3,6	49,1
	39	2	3,6	3,6	52,7
	40	2	3,6	3,6	56,4
	41	6	10,9	10,9	67,3
42	3	5,5	5,5	72,7	
43	1	1,8	1,8	74,5	

44	3	5,5	5,5	80,0
45	1	1,8	1,8	81,8
46	1	1,8	1,8	83,6
47	2	3,6	3,6	87,3
48	1	1,8	1,8	89,1
49	1	1,8	1,8	90,9
50	1	1,8	1,8	92,7
55	3	5,5	5,5	98,2
56	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

		Idade	
		N	%
Sexo	Feminino	22	36%
	Masculino	33	38%

Idade dos colaboradores



Ao analisar-se a figura ao lado representada, podem tirar-se as seguintes conclusões:

- Os primeiros 50% dos colaboradores têm até 39 anos, ou seja, o local onde surge apresentada a linha a preto na horizontal do gráfico (mediana);
- A idade dos colaboradores está compreendida entre os 22 e os 56 anos;

Fonte: *Questionário aplicado sobre Clima Laboral, 2014*

## Idade recodificada

### Statistics

Idade recodificada

N	Valid	55
	Missing	0
Mean		2,15
Median		2,00
Mode		3

### Idade recodificada

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	29,1	29,1
	2	15	27,3	56,4
	3	24	43,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0

## Sexo = Feminino

### Statistics<sup>a</sup>

Idade recodificada

N	Valid	22
	Missing	0
Mean		2,00
Median		2,00
Mode		2

a. Sexo = Feminino

### Idade recodificada<sup>a</sup>

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22-30	7	31,8	31,8
	31-40	8	36,4	68,2
	+ 40	7	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0

a. Sexo = Feminino

## Sexo = Masculino

### Statistics<sup>a</sup>

Idade recodificada

N	Valid	33
	Missing	0
Mean		2,24
Median		3,00
Mode		3

a. Sexo = Masculino

### Idade recodificada<sup>a</sup>

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22-30	9	27,3	27,3
	31-40	7	21,2	48,5
	+ 40	17	51,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0

a. Sexo = Masculino

## 4.2.2. Estado civil

### Statistics

Estado Cível

N	Valid	55
	Missing	0
Mean		2,45
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		1,438

### Estado Cívil

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Solteiro(a)	16	29,1	29,1	29,1
Casado(a)	20	36,4	36,4	65,5
Valid Divorciado(a)	8	14,5	14,5	80,0
União de facto	11	20,0	20,0	100,0
Total	55	100,0	100,0	

### 3.2.3. Distribuição das habilitações literárias consoante a idade e sexo

		Idade recodificada			Sexo	
		22-30	31-40	+ 40	Feminino	Masculino
		%	%	%	%	%
Habilitações Literárias	Ensino Básico 1.º ciclo	0%	0%	0%	0%	0%
	Ensino Básico 2.º ciclo	0%	0%	0%	0%	0%
	Ensino Básico 3.º ciclo	0%	0%	0%	0%	0%
	Ensino Secundário	14%	21%	64%	21%	79%
	Licenciatura	33%	37%	30%	53%	47%
	Mestrado	36%	9%	55%	27%	73%
	Doutoramento	0%	0%	0%	0%	0%
	Total	29%	27%	44%	40%	60%

### 4.2.4. Departamento em que trabalha

#### Statistics

Departamento

N	Valid	55
	Missing	0
Mean		2,09
Median		2,00
Mode		2

#### Departamento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tesouraria/Mercado de Capitais/Banca Privada/Corporate Ban/Créditoking	12	21,8	21,8	21,8
Valid Compliance/Jurídico/Marketing/Recursos Humanos/Operações/Serviços Gerais	26	47,3	47,3	69,1
Auditoria/Controle Financeiro/Riscos & ALM/Tecnologias de Informação/Sistemas/Tax	17	30,9	30,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

#### 4.2.5. Variáveis relativas à Empresa e ao colaborador

Anos de serviço na empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
10	2	3,6	3,6	3,6
11	2	3,6	3,6	7,3
12	2	3,6	3,6	10,9
13	1	1,8	1,8	12,7
14	4	7,3	7,3	20,0
15	2	3,6	3,6	23,6
16	2	3,6	3,6	27,3
17	2	3,6	3,6	30,9
18	1	1,8	1,8	32,7
2	3	5,5	5,5	38,2
20	2	3,6	3,6	41,8
Valid 22	3	5,5	5,5	47,3
23	3	5,5	5,5	52,7
24	1	1,8	1,8	54,5
25	1	1,8	1,8	56,4
3	1	1,8	1,8	58,2
4	6	10,9	10,9	69,1
5	3	5,5	5,5	74,5
6	6	10,9	10,9	85,5
7	5	9,1	9,1	94,5
8	1	1,8	1,8	96,4
9	2	3,6	3,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

#### Recodificação da variável “Anos de Serviço na Empresa”

##### Statistics

Anos de serviço rec

N	Valid	55
	Missing	0
Mean		1,62
Median		1,00
Mode		1

Anos de serviço rec

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 -10 anos	29	52,7	52,7	52,7
11 - 20 anos	18	32,7	32,7	85,5
21 - 25 anos	8	14,5	14,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

## Horas que permanece na empresa

Horas que passa na Empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
7,5	1	1,8	1,8	1,8
8,0	16	29,1	29,1	30,9
8,5	3	5,5	5,5	36,4
9,0	22	40,0	40,0	76,4
9,5	2	3,6	3,6	80,0
10,0	10	18,2	18,2	98,2
11,0	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

### Statistics

Horas que passa na Empresa

N	Valid	55
	Missing	0
Mean		8,891
Median		9,000
Mode		9,0

## Minutos que demora a chegar à Empresa

### Statistics

Minutos que demora a deslocar-se à Empresa

N	Valid	55
	Missing	0
Mean		38,73
Median		30,00
Mode		30

Minutos que demora a deslocar-se à Empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5	1	1,8	1,8	1,8
10	6	10,9	10,9	12,7
15	4	7,3	7,3	20,0
20	4	7,3	7,3	27,3
25	2	3,6	3,6	30,9
30	11	20,0	20,0	50,9
35	2	3,6	3,6	54,5
40	3	5,5	5,5	60,0
45	5	9,1	9,1	69,1
50	3	5,5	5,5	74,5
60	10	18,2	18,2	92,7
80	1	1,8	1,8	94,5
90	2	3,6	3,6	98,2
120	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

## Recodificação da variável “Minutos que demora a chegar à Empresa”

### Statistics

Rec Minutos que demora

N	Valid	55
	Missing	0
Mean		1,56
Median		1,00
Mode		1

Rec Minutos que demora

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5 a 30 min	28	50,9	50,9	50,9
31 a 60 min	23	41,8	41,8	92,7
Valid 60 a 120 min	4	7,3	7,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

### 4.3. Teste de Hipóteses

Hipótese 1a e 1b: *As percepções de justiça distributiva/procedimental têm impacto positivo no compromisso afetivo organizacional.*

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,570 <sup>a</sup>	,325	,299	,73263

a. Predictors: (Constant), Justiça procedimental, Justiça distributiva

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,446	2	6,723	12,525	,000 <sup>b</sup>
	Residual	27,911	52	,537		
	Total	41,357	54			

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional afetivo

b. Predictors: (Constant), Justiça procedimental, Justiça distributiva

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,723	,961		8,040	,000
	Justiça distributiva	-,342	,184	-,232	-1,858	,069
	Justiça procedimental	-1,002	,288	-,434	-3,476	,001

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional afetivo

Hipótese 2a e 2b: *As percepções de justiça distributiva/Procedimental têm impacto positivo no compromisso normativo organizacional.*

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,346 <sup>a</sup>	,120	,086	,62942

a. Predictors: (Constant), Justiça procedimental, Justiça distributiva

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,800	2	1,400	3,534	,036 <sup>b</sup>
	Residual	20,601	52	,396		
	Total	23,401	54			

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional normativo

b. Predictors: (Constant), Justiça procedimental, Justiça distributiva

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,266	,825		1,534	,131
	Justiça distributiva	,175	,158	,158	1,110	,272
	Justiça procedimental	,433	,248	,249	1,748	,086

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional normativo

**Hipótese 3a e 3b: As percepções de justiça distributiva/Procedimental têm impacto positivo no compromisso calculativo organizacional.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,299 <sup>a</sup>	,089	,054	,85466

a. Predictors: (Constant), Justiça procedimental, Justiça distributiva

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,733	2	1,867	2,555	,087 <sup>b</sup>
	Residual	37,983	52	,730		
	Total	41,717	54			

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional calculativo

b. Predictors: (Constant), Justiça procedimental, Justiça distributiva

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,550	1,121		2,276	,027
	Justiça distributiva	,455	,215	,308	2,121	,039
	Justiça procedimental	-,053	,336	-,023	-,156	,876

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional calculativo

Hipótese 4: *O impacto que a percepção de justiça tem no compromisso organizacional varia consoante o clima organizacional.*

**Moderação do Clima Organizacional: Relação entre a Justiça Distributiva/Procedimental e o Compromisso Afetivo**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,571 <sup>a</sup>	,326	,286	,73940

a. Predictors: (Constant), Clima, Justiça distributiva, Justiça procedimental

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,475	3	4,492	8,215	,000 <sup>b</sup>
	Residual	27,882	51	,547		
	Total	41,357	54			

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional afetivo  
 b. Predictors: (Constant), Clima, Justiça distributiva, Justiça procedimental

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,621	1,067		7,142	,000
	Justiça distributiva	-,347	,187	-,236	-1,855	,069
	Justiça procedimental	-1,074	,429	-,466	-2,502	,016
	Clima	,107	,465	,042	,230	,819

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional afetivo

**Moderação do Clima Organizacional: Relação entre a Justiça Distributiva/Procedimental e o Compromisso Normativo**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,408 <sup>a</sup>	,166	,117	,61842

a. Predictors: (Constant), Clima, Justiça distributiva, Justiça procedimental

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,896	3	1,299	3,396	,025 <sup>b</sup>
	Residual	19,505	51	,382		
	Total	23,401	54			

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional normativo  
 b. Predictors: (Constant), Clima, Justiça distributiva, Justiça procedimental

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,635	,892		,712	,480
	Justiça distributiva	,140	,157	,127	,896	,374
	Justiça procedimental	-,014	,359	-,008	-,040	,968
	Clima	,659	,389	,348	1,693	,097

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional normativo

### Moderação do Clima Organizacional: Relação entre a Justiça Distributiva/Procedimental e o Compromisso Calculativo

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,346 <sup>a</sup>	,120	,068	,84864

a. Predictors: (Constant), Clima, Justiça distributiva, Justiça procedimental

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,987	3	1,662	2,308	,088 <sup>b</sup>
	Residual	36,730	51	,720		
	Total	41,717	54			

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional calculativo

b. Predictors: (Constant), Clima, Justiça distributiva, Justiça procedimental

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,875	1,225		1,531	,132
	Justiça distributiva	,418	,215	,282	1,943	,058
	Justiça procedimental	-,531	,493	-,229	-1,077	,286
	Clima	,704	,534	,279	1,319	,193

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional calculativo

## 4.2. Análise das variáveis sociodemográficas

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637 <sup>a</sup>	,406	,255	,75561

a. Predictors: (Constant), Departamento, Horas que passa na Empresa, Minutos que demora a deslocar-se à Empresa, Sexo, Estado Civil, Anos de serviço, Habilitações Literárias, Clima, Justiça distributiva, Justiça procedimental, Idade

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,806	11	1,528	2,676	,010 <sup>b</sup>
	Residual	24,551	43	,571		
	Total	41,357	54			

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional afetivo

b. Predictors: (Constant), Departamento, Horas que passa na Empresa, Minutos que demora a deslocar-se à Empresa, Sexo, Estado Cívil, Anos de serviço, Habilitações Literárias, Clima, Justiça distributiva, Justiça procedimental, Idade

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,628 <sup>a</sup>	,394	,239	,57430

a. Predictors: (Constant), Departamento, Horas que passa na Empresa, Minutos que demora a deslocar-se à Empresa, Sexo, Estado Cívil, Anos de serviço, Habilitações Literárias, Clima, Justiça distributiva, Justiça procedimental, Idade

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,219	11	,838	2,541	,014 <sup>b</sup>
	Residual	14,182	43	,330		
	Total	23,401	54			

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional normativo

b. Predictors: (Constant), Departamento, Horas que passa na Empresa, Minutos que demora a deslocar-se à Empresa, Sexo, Estado Cívil, Anos de serviço, Habilitações Literárias, Clima, Justiça distributiva, Justiça procedimental, Idade

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,519 <sup>a</sup>	,270	,083	,84179

a. Predictors: (Constant), Departamento, Horas que passa na Empresa, Minutos que demora a deslocar-se à Empresa, Sexo, Estado Cívil, Anos de serviço, Habilitações Literárias, Clima, Justiça distributiva, Justiça procedimental, Idade

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,246	11	1,022	1,443	,189 <sup>b</sup>
	Residual	30,470	43	,709		
	Total	41,717	54			

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional calculativo

b. Predictors: (Constant), Departamento, Horas que passa na Empresa, Minutos que demora a deslocar-se à Empresa, Sexo, Estado Cívil, Anos de serviço, Habilitações Literárias, Clima, Justiça distributiva, Justiça procedimental, Idade

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,437 <sup>a</sup>	,191	-,016	,50525

a. Predictors: (Constant), Departamento, Horas que passa na Empresa, Minutos que demora a deslocar-se à Empresa, Sexo, Estado Civil, Anos de serviço, Habilitações Literárias, Clima, Justiça distributiva, Justiça procedimental, Idade

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,586	11	,235	,921	,530 <sup>b</sup>
	Residual	10,977	43	,255		
	Total	13,563	54			

a. Dependent Variable: Compromisso organizacional total

b. Predictors: (Constant), Departamento, Horas que passa na Empresa, Minutos que demora a deslocar-se à Empresa, Sexo, Estado Civil, Anos de serviço, Habilitações Literárias, Clima, Justiça distributiva, Justiça procedimental, Idade