

**MESTRADO**  
Gestão de Recursos Humanos

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

O PAPEL DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E  
DO ENVOLVIMENTO NO TRABALHO NA RELAÇÃO  
ENTRE A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO

JOANA DA GRAÇA MUNHOZ MOTA BORGES

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

OUTUBRO - 2018

**MESTRADO**  
Gestão de Recursos Humanos

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

O PAPEL DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E  
DO ENVOLVIMENTO NO TRABALHO NA RELAÇÃO  
ENTRE A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO

JOANA DA GRAÇA MUNHOZ MOTA BORGES

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

OUTUBRO - 2018

## RESUMO

Envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional são dos tópicos mais estudados na área de Recursos Humanos. A sua influência no desempenho dos colaboradores e no seu bem-estar é evidente, fornecendo uma vantagem competitiva às organizações. No entanto, divergem as opiniões no que concerne a relação entre estas duas variáveis. Será que o envolvimento no trabalho é uma consequência de um colaborador comprometido para com a organização? Ou será o envolvimento no trabalho um precursor para que o colaborador venha a estar comprometido para com a organização? Para além disso, é do maior interesse acrescentar duas variáveis igualmente indispensáveis ao bom desempenho e bem-estar dos colaboradores: a satisfação e a justiça organizacional. Temos então como objetivo examinar a relação entre estas quatro variáveis e clarificar a distinção entre o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional. Para isso, foi construído um modelo onde o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional surgem como possíveis mediadores na relação entre a justiça organizacional e a satisfação no trabalho. Os resultados mostraram que esta relação de mediação não pode ser confirmada no contexto em questão, chegando até a pôr em causa as relações entre o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional com a satisfação no trabalho.

**Palavras-chave:** comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho, satisfação, justiça organizacional

## **ABSTRACT**

Work engagement and organizational commitment are the most frequently studied topics in Human Resources. Their influence in the Employees' performance and well-being is clear, thus providing a competitive advantage to the Organizations. However, opinions diverge regarding the relationship between these two variables. Is involvement in work a consequence of an Employee committed to the Organization? Or is involvement in the work a precursor for the Employee to be committed to the Organization? In addition, it is of the greatest interest to add two equally indispensable variables to the good performance and well-being of Employees - satisfaction and organizational justice. Therefore, we aim to examine the relationship between these four variables and to clarify the distinction between work engagement and organizational commitment through an exhaustive review of written material. For that purpose, we built a model in order to study the relationship between organizational justice and job satisfaction and if this relationship is mediated by job involvement and organizational commitment. Results showed no evidence of the mediation effect and do not confirm relationships between job involvement and organizational commitment with job satisfaction.

**Key words:** organizational commitment, job involvement, job satisfaction, organizational justice

## AGRADECIMENTOS

Ao professor Doutor Jorge Filipa da Silva Gomes, orientador da dissertação, agradeço a sua total disponibilidade e todos os conhecimentos e competências partilhadas ao longo deste percurso.

Aos meus pais, que apoiaram os meus estudos, que me deram uma educação rica e variada, e que me ensinaram a não deixar um objetivo a meio depois de um percurso tão longo.

Ao meu namorado, André, que mesmo não sabendo, foi o meu grande apoio, animando-me ao longo de todo o processo e dando a estabilidade que necessitava para me focar neste projeto.

À Maria João, que foi uma ajuda indispensável na fase inicial, quando ainda me sentia muito perdida.

Aos meus colegas de trabalho, por terem dispensado algum tempo para completarem os questionários necessários. E em particular, à minha equipa de *Human Capital*, pela compreensão das minhas ausências, por me deixarem aproveitar todo o tempo disponível para me dedicar a este trabalho e por todos os conselhos que me foram dando ao longo do processo.

Aos meus amigos, que me animaram e compreenderam as minhas ausências enquanto realizava esta dissertação.

Por fim, e não menos importante, à universidade que me formou e a todos os professores que me acompanharam ao longo dos últimos 5 anos. Terei para sempre um carinho especial pelo ISEG e pelos seus docentes.

# ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introdução</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. Revisão da Literatura</b>                                | <b>3</b>  |
| 2.1. <i>Envolvimento no Trabalho</i>                           | 3         |
| 2.2. <i>Comprometimento Organizacional</i>                     | 6         |
| 2.3. <i>Satisfação</i>   | 7         |
| 2.4. <i>Justiça Organizacional</i>                             | 8         |
| 2.4.1. <i>Conceito</i>   | 8         |
| 2.4.2. <i>Justiça Distributiva</i>                             | 9         |
| 2.4.3. <i>Justiça Procedimental</i>                            | 9         |
| 2.4.4. <i>Justiça Interacional</i>                             | 10        |
| <b>3. Modelo e Hipóteses</b>                                   | <b>11</b> |
| 3.1. <i>Enquadramento do Estudo</i>                            | 11        |
| 3.2. <i>Hipóteses</i>  | 12        |
| <b>3. Método</b>   | <b>14</b> |
| 3.1. <i>Participantes</i>                                      | 14        |
| 3.2. <i>Instrumento e operacionalização das variáveis</i>      | 15        |
| 3.3. <i>Procedimentos estatísticos</i>                         | 17        |
| <b>4. Resultados</b>   | <b>21</b> |
| 4.1. <i>Caracterização da amostra</i>                          | 21        |
| 4.2. <i>Estudos de validade e fiabilidade</i>                  | 21        |
| 4.3. <i>Correlação entre as dimensões extraídas</i>            | 22        |
| 4.4. <i>Análise fatorial confirmatória: O modelo de medida</i> | 22        |
| 4.5. <i>Equações estruturais: os modelos estruturais</i>       | 24        |
| 4.6. <i>Avaliação das hipóteses em estudo</i>                  | 26        |
| <b>5. Conclusão</b>  | <b>27</b> |
| 5.1. <i>Limitações do estudo</i>                               | 29        |
| 5.2. <i>Contributos para a Gestão de Recursos Humanos</i>      | 29        |
| 5.3. <i>Propostas para investigações futuras</i>               | 30        |
| <b>6. Referências</b>  | <b>31</b> |
| <b>7. Anexos</b>   | <b>38</b> |
| Anexo A – <i>Exemplos de modelos de estudos anteriores</i>     | 38        |
| Anexo B - <i>Instrumento de Recolha de Dados</i>               | 40        |
| Anexo C - <i>Estudos de validade e fiabilidade</i>             | 45        |

## **Índice de tabelas**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1. Correlações de Pearson entre as dimensões consideradas .....          | 22 |
| Tabela 2: Ajustamento do modelo de medida 1 .....                               | 23 |
| Tabela 3: Estimativas do modelo de medida .....                                 | 24 |
| Tabela 4: Ajustamento do modelo estrutural 1 (com mediação).....                | 25 |
| Tabela 5: Estimativas do modelo estrutural direto associadas às hipóteses ..... | 25 |
| Tabela 6: Ajustamento do modelo estrutural mediado .....                        | 26 |
| Tabela 7: Estimativas do modelo estrutural mediado associadas às hipóteses..... | 26 |
| Tabela 8: Avaliação das hipóteses em estudo .....                               | 27 |

## **Índice de figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Modelo do estudo.....                          | 12 |
| Figura 2. Estrutura fatorial do modelo de medida .....   | 23 |
| Figura 3. Modelo estrutural sem efeito de mediação.....  | 24 |
| Figura 4. Modelo estrutural com efeito de mediação ..... | 25 |

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem o seu principal enfoque no estudo dos conceitos de envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional, justiça organizacional e satisfação no trabalho, e nas relações entre estas variáveis. A palavra *engagement* tem vindo a ser associada a diferentes constructos, suscitando assim alguma confusão. Importa reforçar desde já que o conceito *employee engagement*, que traduziremos como envolvimento no trabalho, e *organizational commitment*, em português comprometimento organizacional, são distintos. Esta distinção será reforçada ao longo deste artigo.

A consultoria é o exemplo de uma indústria assente sobretudo no conhecimento dos seus colaboradores (Alvesson, 2001). O seu negócio *core* consiste em transferir conhecimento do ponto A para o ponto B, separados no tempo e espaço (Hargadon & Sutton, 1997; Sarvary, 1999; Hansen et al., 1999). Para Hargadon & Sutton (2000), as consultoras são fábricas de inovação, que sistematicamente utilizam ideias antigas como matéria-prima para criar novas ideias. Ou seja, o conhecimento é a sua vantagem competitiva, tornando assim fulcral manter níveis de *turnover* baixos, por forma a manter o *know-how* dentro da organização (Meriläinen et al, 2004).

O universo das organizações de consultoria é geralmente tido em conta como um mundo “duro”, onde os colaboradores não conseguem atingir um equilíbrio entre as suas vidas pessoais e profissionais, acabando por abdicar de grande parte das suas vidas pessoais em prol dos seus empregadores (Noury et al., 2017). A verdade é que esta associação já existe desde que existem as consultoras, parecendo difícil dissociar esta imagem destas organizações em pleno século XXI.

De acordo com Porter & Steers (1973), o problema do *turnover* tem vindo a fustigar diversas organizações desde há décadas, apesar dos esforços realizados através de inúmeros estudos internos para averiguar as causas. Fora poucas exceções, estudos atitudinais baseados no *turnover* têm vindo a focar-se no constructo da satisfação no trabalho como um preditor deste fenómeno. Tem vindo a ser amplamente provado que a satisfação no trabalho cria maior propensão para os colaboradores manterem-se nas organizações (Brayfield & Crockett, 1955; Vroom, 1964; Porter & Steers, 1973). Assim, considera-se que baixos níveis de satisfação influenciam significativamente a decisão dos colaboradores de saírem das organizações.



Terminologicamente o termo “estar comprometido” é descrito no dicionário Merriam-Webster como “estar emocionalmente envolvido” ou ainda “estar em marcha - *Being in gear*” (Schaufeli, 2013), pelo que este investigador prefere a expressão “envolvimento no trabalho” a “comprometimento do colaborador”. Assim, traduzimos *employee engagement* ou *work engagement* por “envolvimento no trabalho”, expressão que inclui já em si mesma uma relação com a organização a que o trabalhador se encontra vinculado e, por isso, mais facilmente reconhecível pela própria comunidade profissional.

A tese defendida por Schaufeli (2013) prende-se com a vontade de perceber a razão pela qual as empresas têm uma necessidade premente de, desde o fim do século passado, se atualizarem e criarem estruturas que possibilitem aos seus colaboradores um maior “envolvimento no trabalho”, operacionalizando uma “psicologização” do local de trabalho. Esta “revolução” teve como base o *Human Resource Champions*, um *bestseller* de David Ulrich (1997) que potenciaria o modo como o capital humano passou a ser considerado pelas empresas.

A presente investigação procura analisar as associações que se estabelecem entre os termos “comprometimento para com a organização”, “envolvimento no trabalho”, “satisfação no trabalho” e “justiça organizacional no contexto de uma das *Big Four*, um grupo composto pelas quatro maiores organizações de consultoria e auditoria do mundo, que atuam em inúmeras empresas do setor público e privado.

A relação entre a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional tem vindo a ser objeto de diversos estudos ao longo do tempo (Brooke et al.1988). A investigação de Brooke et al. (1988) apresenta claras evidências da distinção entre os três constructos. Apesar dos dois primeiros conceitos se referirem a respostas afetivas relativamente ao trabalho em si (e não relativamente à organização), a distinção entre eles é clara.

Por outro lado, “a satisfação trata-se de uma resposta afetiva à situação de trabalho (Locke, 1976), isto é, o estado emocional de gostar do seu trabalho, enquanto que o envolvimento no trabalho se trata de uma crença cognitiva que reflete o grau de identificação psicológica com o emprego (Kanungo, 1982; Lawler & Hall, 1970; Locke, 1976; Rabinowitz e Hall, 1977), ou seja, se a pessoa se identifica com a função que desempenha. Estes dois conceitos ainda diferem do comprometimento organizacional,

que é definido como uma forte identificação e envolvimento com uma organização em particular” (Mowday et al., 1982, p. 27).

No anexo A encontra-se uma visão geral de exemplos de modelos extraídos de investigações passadas que utilizaram os constructos em estudo.

Apesar dos inúmeros estudos que envolvem estes quatro constructos, são poucas as investigações que associam o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional à satisfação no trabalho. Tendo sido, de forma geral, esta última variável a mais difícil de integrar neste estudo por falta de literatura recente.

A dissertação encontra-se estruturada em sete capítulos. O primeiro capítulo corresponde à presente introdução; o segundo consiste na revisão da literatura sobre os conceitos utilizados (“envolvimento no trabalho”, “comprometimento para com a organização”, “satisfação no trabalho” e “justiça organizacional”); o terceiro capítulo aborda os métodos utilizados no estudo e o quarto capítulo explora os resultados obtidos no estudo empírico realizado na consultora. Por último, no quinto capítulo, serão abordadas as conclusões, especificando as contribuições do estudo, limitações e possíveis recomendações para investigações futuras. No sétimo capítulo encontram-se os anexos do estudo.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. ENVOLVIMENTO NO TRABALHO**

Inúmeros estudos têm vindo a provar o interesse do envolvimento no trabalho para as organizações. É considerado um indicador fulcral da saúde das mesmas, visto que tem um grande impacto no desempenho dos colaboradores, na satisfação no trabalho, no *turnover*, na satisfação dos clientes, no sucesso organizacional e na rentabilidade das empresas (Harter et al., 2002; Richman, 2006).

Kahn (1990) foi um dos pioneiros na introdução do conceito de envolvimento no trabalho numa perspetiva psicológica. Até então, este conceito encontrava-se fundido com o conceito de comprometimento para com a organização. Para Kahn, o envolvimento é como “o arnês dos colaboradores” às suas funções dentro das organizações, fazendo assim uma alusão a algo que os “agarra”, que os prende.

Tendo presente o trabalho desenvolvido por Kahn, Schaufeli (2002b) caracterizou o envolvimento como um “estado positivo e de plenitude relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli et al. 2002b; p.74), em que o vigor se refere a altos níveis de energia e resiliência mental; a dedicação é estar fortemente

envolvido, experienciando um forte sentido de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; e absorção refere-se a estar totalmente embrenhado e concentrado no trabalho, passando o tempo a correr e sentindo dificuldade em “desligar” das suas atividades. A presente investigação irá seguir precisamente as premissas de Schaufeli (2002) e dividir o envolvimento no trabalho nestas três sub-dimensões.

Ao longo dos anos foi feito um esforço para medir esta variável empiricamente. A Utrecht Work Engagement Scale (UWES) é considerada a escala mais popular para medir o envolvimento no trabalho (Rich et al., 2010; Saks & Gruman, 2014), tendo sido desenvolvida em 2002 por Schaufeli e alguns colegas, por forma a medir as três dimensões anteriormente referidas: vigor, dedicação e absorção. Foram validadas duas versões da escala, sendo uma mais curta com nove questões e a outra mais extensa com dezassete questões, respetivamente: UWES-9 e UWES-17 (Lee et al., 2016). Por ser esta a escala mais utilizada em estudos prévios, será também esta a escala por nós aplicada na sua versão reduzida.

Tendo sempre presentes estas categorias utilizadas por Schaufeli et al. (2002) para a construção das escalas do modelo UWES, Viljevac, Cooper-Thomas & Saks (2012) propuseram uma reinterpretação do modelo de parametrização, incluindo a mais recente escala de valores conhecida como Intellectual, Social, Affective (ISA) Engagement Scale desenhada por Soane, Truss et al. (2012) que inclui 1) a componente intelectual (ex. a extensão relativa ao que um colaborador absorve intelectualmente no trabalho); 2) a componente afetiva (ex. o modo como os colaboradores experienciam o estágio emocional positivo que o trabalho lhes proporciona); 3) a componente social (ex. experiência de conexão entre colegas). Para Schaufeli, (2013, p. 9) o 1) e o 3) estão relacionados respetivamente com o vigor e a absorção, mas o ponto 2) não está relacionado com nenhuma das variantes do modelo de Kahn. Assim, Schaufeli considerou que o envolvimento deve ser trabalhado como elemento único neste novo modelo, e de modo independente da satisfação no trabalho, do envolvimento no trabalho e do comprometimento organizacional, embora como provado pela meta-análise de Newman, Joseph & Hulin (2010), haja uma relação muito próxima entre estas componentes. Esta combinação é conhecida por “Fator A – fator Atitude”.

O envolvimento no trabalho tem tido duas leituras que partiram de abordagens distintas: a primeira é vista como uma variável individual que ocorre quando necessidades

específicas, valores e atitudes individuais levam os indivíduos a envolverem-se no trabalho; a segunda considera que o envolvimento no trabalho é uma reação a uma situação particular decorrente no e do trabalho (Ekmekeci, 2011).

Ongari (2007) caracterizou o envolvimento no trabalho como o nível de envolvimento ou preocupação dos colaboradores. Segundo Robbins (1988), p. 142; Weidmer, (1998) in Moynihan & Pandey (2007), este envolvimento no trabalho é já uma atitude organizacional que revela o quanto um colaborador ou funcionário se identifica psicologicamente com a organização – ligado ao comprometimento para com a organização - e quanto esse trabalho é importante para a sua autoestima.

Apesar de hoje em dia serem considerados distintos, os conceitos de envolvimento no trabalho e de comprometimento para com a organização podem ser totalmente dissociados? Em 2011, Shuck fez uma revisão sistemática da literatura e propôs uma nova definição acadêmica para o envolvimento no trabalho: 1) A necessidade de uma abordagem à satisfação (Kahn, 1990), mais centrada no comprometimento pessoal face à empresa; 2) a abordagem antitética do *burnout* – esgotamento, baseada na psicologia de saúde ocupacional, definida por Maslach & Leiter (1997), de que se distinguem; o vigor associado à energia e resiliência, a dedicação encontrada no forte envolvimento no trabalho e a absorção sentida no significado, entusiasmo, inspiração e desafios que o trabalho lhes oferece (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002, p. 74)); 3) a abordagem binómio satisfação-comprometimento, assente em antecedentes de uma construção pessoal afetivo-emocional positiva associadas ao sucesso encontrado em resultados como a satisfação do cliente, o lucro, a produtividade e o *turnover* (Harter et al., 2002); 4) a abordagem multidimensional, desenvolvida por Saks (2006, p. 619) “define envolvimento no trabalho como uma estrutura distinta e única com componentes cognitivas, emocionais e comportamentais associadas a uma função individual de desempenho profissional”. Embora muito parecida com a de Saks (1990), o que torna esta última diferente e inovadora é o facto de Schaufeli colocar ênfase no desempenho no trabalho, distinguindo envolvimento no trabalho - que identificou como desempenho em funções de trabalho - e comprometimento organizacional - que considerou ser o desempenho de funções como membro da organização.

Pesquisas posteriores mostraram que é inequívoca a importância da relação direta que existe entre o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional,

embora os considerem variáveis independentes e autónomas, creem que o envolvimento no trabalho é uma realidade individual, enquanto que o comprometimento organizacional depende da própria organização (Kahn, 1990).

## **2.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Mowday et al. (1979) definiu comprometimento organizacional como o sentido de identificação e envolvimento de um colaborador na organização que integra. De uma perspetiva psicológica, Meyer & Allen (1991) consideram que é um estado psicológico com pelo menos três características: vinculação afetiva à organização, custos percebidos associados a deixar a organização e obrigação de permanecer com a organização.

Já na última década do século XX, os estudos por Kahn (1990) tinham revelado que os colaboradores comprometidos executavam as suas tarefas investindo-se física, emocional e intelectualmente, tendo este pesquisador identificado três condições psicológicas para os enquadrar, respetivamente: 1) o significado – sendo o trabalho a desenvolver por si só um desafio e uma oportunidade; 2) a segurança – o local de trabalho fiável e previsível no tempo e no espaço; 3) e a disponibilidade - estar física e psicologicamente disponível para o mais alto desempenho.

O conceito de comprometimento utilizado pelas empresas e organizações de auditoria e consultoria foram, segundo Schaufeli (2013, p. 5) uma combinação e reinvenção de outros conceitos preexistentes, nomeadamente o compromisso, a satisfação, o envolvimento e o desempenho de funções extra horário de trabalho, pelo que considera que o comprometimento para com a organização se define por ter colaboradores que se reveem nos três seguintes conceitos: 1) satisfação no trabalho; 2) comprometimento relativamente à organização e 3) realização de tarefas extra funções. Segundo Ongari (2007), as principais características do compromisso organizacional podem ser identificadas como uma dedicação emocional e fidelidade para com a organização, porque, de acordo com este autor, um colaborador que se encontre estável, tende a defender os ativos da organização e a contribuir para atingir os seus objetivos.

Numa meta análise posterior, Khalid et al (2014) distingue diferentes tipos de compromisso organizacional, considerando que 1) o compromisso cognitivo se refere àquele que está inerente ao que um colaborador sente em relação às responsabilidades para com o trabalho (Singh & Pandey, 2004, p. 98 in Khalid et al, 2014, p. 18) e que essa identificação envolve a adoção de objetivos e valores (Moyniban & Pandey, 2008 in

Khalid et al, 2014, p. 19); 2) o compromisso afetivo prende-se com o facto do funcionário ou o colaborador acreditarem e gostarem de se reconhecer como parte da organização (Moyniban & Pandey in Khalid et al, 2014, p. 19); 3) o compromisso de continuidade é a consciência dos custos associados à decisão de deixar a organização (Singh & Pandey, 2004 in Khalid et al, 2014, p. 19). Ekmekei (2011) considera que o compromisso organizacional controla a relação entre a organização e o indivíduo e procura quantificar o grau desse compromisso.

De acordo com Kahn (1990), existe uma relação positiva entre envolvimento no trabalho, compromisso organizacional e desempenho organizacional, sendo que o envolvimento no trabalho está relacionado com a maximização do desempenho, e consequentemente, com o aumento da produtividade das organizações.

Num esforço por medir esta variável empiricamente, Mowday et al. (1979) desenvolveram o Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). No entanto, por ser unidimensional e por a comunidade científica acreditar que o comprometimento se trata de uma variável multidimensional composta por comprometimento afetivo, de valores, moral, de continuidade e normativo, este instrumento não foi largamente utilizado em estudos posteriores (Allen & Meyer, 1990; Jaros, Jermier, Koehler, & Sincich, 1993; Mayer & Schoorman, 1992; Meyer & Herscovitch, 2001).

Consequentemente, o instrumento criado por Allen & Meyer (1990) tornou-se relevante graças à sua perspectiva multidimensional (Bergman, 2006). Os dois autores (1990) criaram um questionário de 24 itens, com 8 itens para cada dimensão – afetiva, normativa e calculativa – que tem vindo a ser largamente implementado em diversos estudos. A escala foi posteriormente reavaliada pelos autores, passando a ter 19 itens – 6 para o afetivo, 7 para o calculativo e 6 para o normativo. Será este o questionário utilizado no nosso estudo.

### **2.3. SATISFAÇÃO**

O conceito de satisfação no trabalho é de todos estes conceitos aquele que tem vindo a ser mais amplamente estudado. Já em pleno século XX se estudava este conceito, pelo que tem vindo a perder expressão nos anos mais recentes. Assim, será abordado de forma breve neste estudo.

Uma das definições mais aceites é de Locke (1976), que concebe a satisfação no âmbito da atividade profissional como um prazer ou estado emocional positivo resultante

da avaliação do trabalho ou das experiências de trabalho. Berry (1997) simplificou a definição de satisfação, afirmando que é a reação dos indivíduos às suas experiências de trabalho.

Este conceito tem sido relacionado na literatura com conceitos como o *burnout* e o *turnover*, sendo o *burnout* um dos mais importantes indicadores da satisfação no trabalho e, conseqüentemente, turnover (Lu & Gursoy, 2013).

Estudos anteriores comprovam que existe uma relação forte entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, e entre a satisfação no trabalho e o envolvimento no trabalho (Brooke, Russell, & Price, 1988). Brooke et al (1988) correram uma análise fatorial confirmatória destes três conceitos, onde verificaram que são de facto, constructos empiricamente distintos, porém apresentam uma relação moderada entre eles.

Por forma a medir esta variável, foi utilizada a escala de 5 itens de Nascimento, J. (2010) – “Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediada pelo Comprometimento com os Objetivos e pela Satisfação Global com o Trabalho”.

## **2.4 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL**

### **2.4.1. CONCEITO**

O conceito de justiça organizacional tem vindo a ser abordado através de critérios objetivos e subjetivos. Segundo Cunha et al (2007), “diz-se que uma decisão organizacional é objetivamente justa ou injusta quando adere ou não a um determinado critério normativo de justiça. Afirma-se que é subjetivamente justa ou injusta quando as pessoas a percebem como tal.” (p.278). A distinção entre a percepção objetiva e subjetiva pode ser justificada através do conceito da “falsa consciência”, em que certas regras políticas e culturais são criadas com o intuito de beneficiar determinadas pessoas, ignorando que possa vir a causar danos a outras. Para legitimar essas regras, são concebidas normas particulares de justiça, sugerindo que o sistema social é justo (Cunha et al, 2007).

Assim, a justiça organizacional relaciona-se com a percepção de justiça dos indivíduos relativamente ao tratamento que recebem por parte da organização ou dos seus superiores (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). Esta desempenha um papel crucial no âmbito do comportamento organizacional, na medida em que as percepções dos

membros organizacionais irão influenciar de um modo decisivo o padrão atitudinal e comportamental dos colaboradores. Por exemplo, Folger & Konovsky (1989) descobriram que a percepção de justiça está relacionada com o comprometimento organizacional, confiança nas chefias e satisfação.

A justiça organizacional apresenta uma natureza multidimensional. Como tal, três dimensões de percepções de justiça – distributiva, procedimental, interacional – têm sido tradicionalmente conceptualizadas (Colquitt et al, 2001).

#### 2.4.2. JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

A justiça distributiva refere-se às percepções de justiça dos indivíduos relativamente aos resultados obtidos (Byrne & Cropanzano, 2001; Folger & Cropanzano, 1998). Isto é, o rácio entre aquilo que as pessoas investem na organização e aquilo que recebem em troca (Adams, 1965, citado por Colquitt et al, 2001; Neves, 2002). A Teoria da Equidade surgiu nos anos 60 e ficou associada às pesquisas de justiça organizacional de J. Stacy Adams. Segundo esta teoria, o indivíduo formula a percepção de justiça através de comparações entre *inputs* (ex. esforço, desempenho, experiência, responsabilidade, condições de trabalho, conhecimentos e habilidades) e *outputs* (ex. salário, o reconhecimento, o tratamento de supervisão, os benefícios, as promoções e o *status*), recorrendo a um sistema de tomada de decisão (Crawshaw, Cropanzano, Bell, & Nadisic, 2013). Deste confronto entre *inputs* e *outputs* poderão surgir dois cenários: equidade ou iniquidade. A equidade surge aquando da semelhança entre o rácio *inputs/outputs* do colaborador e do rácio de referência (geralmente de um par). Por outro lado, a iniquidade pode assumir duas situações: iniquidade favorável ou desfavorável. A iniquidade será favorável quando o colaborador considerar que foi beneficiado face ao seu termo de comparação, podendo revalorizar os seus *inputs* ou *outputs*, ajustando a relevância que lhes é dada, repondo a situação de equidade. Na presença de uma iniquidade desfavorável, o colaborador considera que está a ser prejudicado em relação ao seu par. Nesta situação, uma revalorização dos *inputs* e *outputs* não será geralmente suficiente, entrando no campo da temática da justiça (Neves, 2002; Lashley & Lee-Ross, 2003). Uma reação natural dos colaboradores perante este tipo de situação será contra a organização, baixando os seus níveis de desempenho, aumentando o absentismo, elevados níveis de stress e conflito, redução de comportamentos extra funções (Cunha et al., 2007).

#### 2.4.3 JUSTIÇA PROCEDIMENTAL



A justiça procedimental retrata a faceta da justiça relativa aos meios utilizados para chegar aos fins (Alcobia, 2001; Rego, 2000e). Esta justiça associa-se a critérios e procedimentos que conduzem a determinados resultados (Novelli et al, 1995; Cropanzano & Greenberg, 1997). Os critérios e procedimentos devem basear-se em normas e regras justas e equilibradas. Quando nos debruçamos sobre a realidade organizacional, esta justiça assume uma dimensão de destaque, tendo em conta que os colaboradores são os destinatários finais destas normas e regras. As perceções de justiça procedimental vestem-se de particular relevância em momentos fulcrais como as avaliações de desempenho, gestão de conflitos, despedimentos, gestão da mudança, entre outros.

Os termos de justiça procedimental objetiva e subjetiva devem ser distinguidos. Justiça procedimental objetiva refere-se à capacidade de um procedimento se alinhar com padrões normativos de justiça. Enquanto a justiça procedimental subjetiva diz respeito à capacidade dos procedimentos para promoverem perceções de justiça pelos colaboradores afetados (Rego, 2000a).

Segundo Fasolo (1995), os procedimentos para serem considerados justos devem: 1) ser consistentes e imparciais; 2) basear-se em informação rigorosa; 3) possuir mecanismos de correção de erros; 4) obedecer a princípios éticos e morais; 5) ter em consideração os pontos de vistas dos indivíduos afetados pelas decisões.

Focando na importância de dar mais controlo aos colaboradores nas tomadas de decisão, de acordo com Passos & Caetano (2000), independentemente de os resultados serem favoráveis ou não, estes irão ser percebidos como mais justos quando os procedimentos que lhes deram origem permitiram aos indivíduos participar ativamente (Fasolo, 1995; Sousa & Vala, 1999).

#### 2.4.4 JUSTIÇA INTERACIONAL

Na década de 90, foi proposto que a justiça interacional fosse dividida em duas partes (Greenberg 1990; Colquitt et al 2001; Rego, 2000b). A primeira parte foi designada de justiça interpessoal, focando-se em experiências interpessoais de tratamento entre o subordinado e o seu superior por parte dos superiores (Colquitt et al., 2005). A segunda foi designada de justiça informacional e consiste no fornecimento de informação de qualidade trocada entre a chefia e os subordinados. Para alguns autores estas duas subdimensões são idênticas (Cropanzano & Ambrose, 2001), enquanto outros autores as consideram apenas altamente interrelacionadas (Colquitt et al, 2001).

Bies & Moag (1986) ligam a justiça interpessoal às interações entre as pessoas e a percepção de justiça que advém dessas interações, enfatizando a importância da percepção dos colaboradores no processo de execução de procedimentos, visto que será altamente influenciado pela forma como quem as executa tratou os colaboradores ao longo do processo.

Tem vindo a ser sugerido que das quatro dimensões de justiça, a interpessoal é particularmente importante no desenvolvimento do comportamento dos colaboradores (Greenberg & Alge, 1998; Judge, Scott, & Ilies, 2006; Neuman & Baron, 1997; Robinson & Greenberg, 1999; Skarlicki & Folger, 2004). Segundo Dai & Haixin (2016), um colaborador que perceciona que é tratado de forma correta e justa pelos seus superiores, será um colaborador apaixonado pelo que faz.

Enquanto a justiça interpessoal trata a sensibilidade com que uma má notícia é transmitida para o recetor, em termos de educação, dignidade e preocupação, a justiça informacional trata de dar uma explicação adequada e racional para essa mesma notícia. Ou seja, a justiça informacional foca-se no conteúdo das mensagens e não na forma como estas são entregues.

### **3. MODELO E HIPÓTESES**

#### **3.1 ENQUADRAMENTO DO ESTUDO**

As relações entre as variáveis presentes neste estudo, designadamente o “envolvimento no trabalho”, o “comprometimento organizacional”, a “satisfação” e a “justiça organizacional” têm vindo a ser objeto de diversos estudos, porém não tendo sido estudadas as quatro simultaneamente. Este estudo tem como objetivo aprofundar o conhecimento acerca da influência do nível de percepção de justiça organizacional por parte dos colaboradores na sua satisfação e se estas duas variáveis são mediadas pelo nível de envolvimento no trabalho e comprometimento com a organização dos mesmos.

Na sequência da literatura revista foi estruturado um modelo (figura 1), que procura sumariar as influências mútuas entre satisfação, justiça organizacional, envolvimento no trabalho, e comprometimento organizacional dos colaboradores. Este modelo baseia-se não só em estudos prévios, mas também na seguinte premissa: percepções (justiça organizacional) mediadas por estados emocionais ou psicológicos (envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional) tendem a desencadear um sentimento (satisfação). O modelo intenta averiguar se a satisfação é consequente da justiça e em que medida as variáveis mediadoras - comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho – influenciam a relação entre a justiça organizacional e a satisfação.

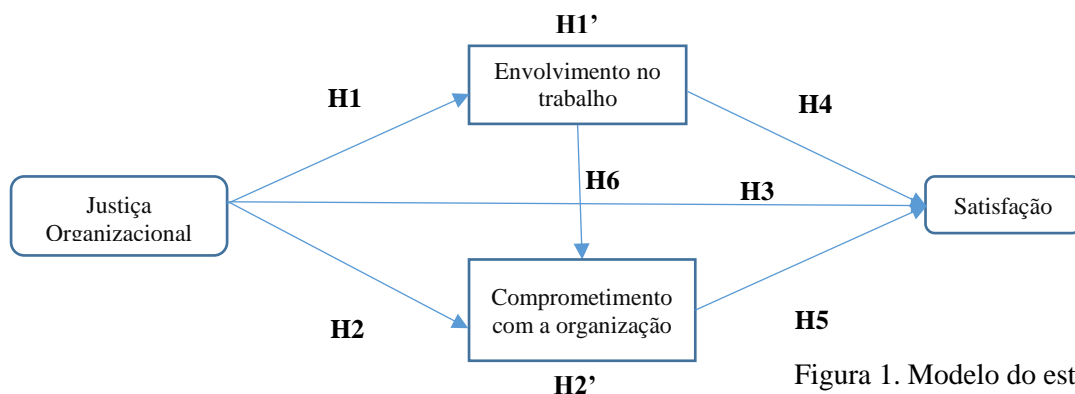


Figura 1. Modelo do estudo

A figura 1 apresenta as variáveis presentes no estudo:

- **Variável independente:** justiça organizacional;
- **Variáveis mediadoras:** envolvimento no trabalho e comprometimento com a organização;
- **Variável dependente:** satisfação.

### 3.2. HIPÓTESES

São inúmeras as investigações acerca de justiça organizacional e “tem vindo a ser associada à noção de que, quando os colaboradores percecionam que são tratados com base em valores justos, estarão predispostos a contribuir positivamente para a organização e a agirem de acordo com comportamentos pró-sociais em nome da organização” (Barling & Phillips, 1993, p. 649). Assim, quando os colaboradores têm uma elevada percepção de justiça no seio das suas organizações, estão também propensos a sentirem-se na obrigação de espelhar essa justiça no seu desempenho, empenhando-se mais através dos níveis de envolvimento (Cropanzano & Mitchell, 2005). Pelo contrário, baixos níveis de percepção

de justiça, levam os colaboradores a baixarem os seus níveis de envolvimento (Biswas et al., 2013). Com base nestes estudos, foi possível formular a seguinte hipótese:

**H1:** O nível de percepção de justiça organizacional por parte dos colaboradores influencia o seu nível de envolvimento no trabalho.

Bies & Moag (1986) defendem que uma das dimensões da justiça, neste caso a dimensão procedimental, está positivamente relacionada com o constructo do comprometimento organizacional. Colquitt et al (2001), Masterson et al (2000) e Kernan & Hanges (2002) também defenderam a existência desta ligação nas suas investigações. Deste modo, propõe-se que:

**H2:** O nível de percepção de justiça organizacional por parte dos colaboradores influencia o seu nível de comprometimento com a organização.

Estudos realizados comprovaram a existência de relações significativas entre a justiça procedimental com a satisfação no trabalho (Davy et al., 1991; Martin & Bennett, 1996; Masterson et al., 2000; McFarlin & Sweeney, 1992; Mossholder, et al., 1998; Schappe, 1996). Baseada nestes estudos surge a terceira hipótese:

**H3:** O nível de percepção de justiça organizacional por parte dos colaboradores influencia o seu nível de satisfação.

Estudos anteriores comprovam que existe uma relação forte entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, e entre a satisfação no trabalho e o envolvimento no trabalho (Brooke, Russell, & Price, 1988). Brooke et al (1988) correram uma análise fatorial confirmatória destes três conceitos, onde verificaram que são de facto, constructos empiricamente distintos, porém apresentam uma relação moderada entre eles. Assim, é possível formular as duas seguintes hipóteses:

**H4:** O nível de envolvimento no trabalho por parte dos colaboradores influencia o seu nível de satisfação.

**H5:** O nível de comprometimento com a organização por parte dos colaboradores influencia o seu nível de satisfação.

Poderão emergir dois resultados quando é feito um esforço por parte das organizações para cultivar a sua relação com os colaboradores: envolvimento no trabalho (Ruck & Welch, 2012; Saks, 2006) e comprometimento para com a organização (Mishra et al., 2014; Ni, 2007). Estudos anteriores demonstraram que o envolvimento no trabalho

é um preditor de comprometimento organizacional a longo prazo (Saks, 2006). Brooke et. al (1988) descobriram na sua investigação que existe uma relação positiva entre o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional. Surge assim a sexta hipótese:

**H6:** O envolvimento no trabalho influencia o comprometimento organizacional.

Tendo em conta todos os estudos acima enunciados, é possível justificar as relações diretas entre os constructos. No entanto, é de maior interesse e relevância compreender até que ponto faz sentido criar uma relação de mediação em que o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional surgem a mediar a relação entre a justiça organizacional e a satisfação no trabalho. Surgem assim as duas seguintes hipóteses:

**H1’:** O nível de envolvimento no trabalho por parte dos colaboradores medeia a relação da justiça organizacional com o seu nível de satisfação.

**H2’:** O nível de comprometimento com a organização por parte dos colaboradores medeia a relação da justiça organizacional com o seu nível de satisfação.

### **3. MÉTODO**

#### **3.1. PARTICIPANTES**

No âmbito do estudo foram entregues e respondidos 100 questionários pelos colaboradores de uma consultora. Foi pedido o anonimato por parte das chefias da organização, pelo que nos referimos à organização como “a consultora”. A consultora em questão pertence ao grupo das *Big Four*, tendo cerca de 2500 colaboradores. Procurámos abranger o maior número de indivíduos de diferentes indústrias, áreas, funções, idades e antiguidades. Os questionários foram distribuídos via *e-mail*, recorrendo à plataforma *GoogleForms* para a recolha das respostas.

O critério para seleccionar a organização em questão foi de conveniência, na medida que se trata da organização onde o autor do estudo exerce funções, e, por conseguinte, tem mais facilidade em aplicar os questionários. O estudo é também pertinente por ser um estudo externo à organização, podendo fornecer informações valiosas e isentas ao departamento de Recursos Humanos da consultora.

Uma vez que o tratamento dos dados se baseou numa abordagem de equações estruturais, o tamanho da amostra é um elemento importante a considerar. Alguns autores referem que a dimensão mínima deve estar subjacente a 5 ou 10 observações por cada variável manifesta/observada (Velicer & Fava, 1998; Westland, 2010). Nesse sentido, ainda antes de apresentar os instrumentos importa referir que, partindo inicialmente dos quatro constructos de justiça organizacional (22 itens), comprometimento organizacional (19 itens), envolvimento no trabalho (9 itens) e satisfação (5 itens) o total de itens era de 55, o que seguindo a regra das 5 observações por variável manifesta daria pelo menos 275 observações. No entanto, a redução de variáveis levada a cabo através da análise em componentes principais (apresentada mais à frente) permitiu diminuir o número de variáveis observadas para 3 na justiça organizacional, comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho e manter os 5 na satisfação, num total de 14 variáveis observadas. Considerando a regra anteriormente enunciada o total de observações mínima seria de  $14 \times 5 = 70$ ; seguindo a regra das 10 observações por variável manifesta, o total seria de 140 observações. Desse modo, a amostra recolhida, apesar de não cumprir integralmente os critérios propostos pela literatura, tem algum respaldo nos mesmos.

### **3.2. INSTRUMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS**

Mediante a revisão da literatura, foi elaborado um questionário com o intuito de medir as variáveis em questão – nomeadamente, envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional, satisfação e justiça organizacional. O instrumento é composto por seis partes. A primeira apresenta uma nota introdutória. A segunda recolhe dados biográficos. A terceira mede a justiça organizacional. A quarta mensura o comprometimento organizacional. A quinta analisa o envolvimento com o trabalho. E por fim, a sexta avalia a satisfação global dos colaboradores.

A parte introdutória apresenta brevemente o estudo, identificando o autor e o ISEG. Foi ainda frisado o anonimato do questionário nesta fase. A segunda parte solicitou o género sexual, a idade, tempo de serviço na organização em causa, indústria à qual pertence, área de funções e por fim, função. A medição da idade e da antiguidade foi feita através de intervalos por forma a salvaguardar o anonimato, mitigando o receio dos inquiridos em serem identificados.

O **género sexual** foi classificado em duas categorias (1= feminino, 2= masculino).

A **idade** foi inicialmente classificada de acordo com sete categorias (20 a 24 anos; 25 a 28 anos; 29 a 35 anos; 36 a 40 anos; 41 a 45 anos; mais de 45). Por falta de inquiridos com idade superior a 29 anos, as últimas três categorias foram agregadas numa só, totalizando três categorias (1= 20 a 24 anos; 2= 25 a 28 anos; 3= mais de 29).

A **antiguidade** foi inicialmente classificada em sete categorias (inferior a 1 ano; entre 1 a 2 anos; entre 3 e 5 anos; entre 6 e 8 anos; 5= entre 9 e 12 anos; 6= entre 13 e 15 anos; 7= superior a 15 anos). Analisadas as respostas do questionário, as categorias passaram a ser quatro, visto que se observou um número reduzido de inquiridos com mais de 5 anos de antiguidade, tendo últimas quatro categorias sido agregadas numa única (1= inferior a 1 ano; 2= entre 1 a 2 anos; 3= entre 3 e 5 anos; 4= mais de 5 anos).

A **indústria** foi classificada em duas categorias, de acordo com os termos usados na consultora em questão (1= Financial Services; 2= Products, Services, Utilities & Resources).

A **área** foi inicialmente classificada em seis categorias, por forma a cobrir todas as áreas da consultora, possibilitando a participação a qualquer colaborador das áreas de negócio (Audit & Assurance; Risk Advisory; Strategy & Operations; Technology; Tax & Legal; Financial Advisory). No entanto, as áreas de Audit & Assurance, Tax & Legal e Financial Advisory não possuíam individualmente amostras relevantes, pelo que foram as três agregadas numa categoria denominada “Outros”. (1= Strategy & Operations; 2= Technology; 3= Risk Advisory; 4= Outros).

A **função** foi inicialmente classificada em seis categorias, de acordo com os termos usados na consultora em questão (analista; consultant; senior consultant; manager; senior manager; partner). Não tendo sido possível obter muitas respostas por parte das camadas hierárquicas mais elevadas, os colaboradores que se inseriam nas funções de manager ou superior foram agregados numa só categoria (1= analista; 2= consultant; 3= senior consultant; 4= manager ou superior).

A **justiça organizacional** foi medida através do questionário composto por 22 questões. As questões são provenientes de Rego (2000b & 2001 & 2002b), tendo sofrido uma adaptação para a realidade das consultoras. A escala utilizada varia de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente). A justiça organizacional é dividida por Rego em três dimensões: justiça interacional, justiça distributiva e justiça procedimental, tendo esta divisão sido mantida.

O **comprometimento organizacional** foi operacionalizado através da adaptação de Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008) baseada no instrumento criado por Meyer & Allen (1991) – “Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional”. Este questionário era inicialmente composto por 24 itens, tendo sido posteriormente revisto e reduzido para 19 itens. O conceito de “empresa” foi substituído por “organização”, visto ser mais abrangente e a consultora em questão ser constituída por diversas empresas no seu seio. O intuito desta parte do questionário foi estudar o comprometimento segundo três dimensões, designadamente a afetivo, a normativo e a calculativo. A escala utilizada varia de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente).

O **envolvimento no trabalho** foi operacionalizado através da versão reduzida da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) desenvolvida por Schaufeli & Bakker em 2002, disponível em português. Serve esta escala para medir três dimensões: vigor, dedicação e absorção. Esta versão da escala é composta por 9 itens. Esta parte do questionário pretendeu estudar o envolvimento no trabalho dos colaboradores da consultora, medindo as três dimensões acima referidas. A escala utilizada varia de 1 (nunca) a 6 (sempre).

A **satisfação no trabalho** foi medida recorrendo à escala de Nascimento, J. (2010) – “Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediada pelo Comprometimento com os Objetivos e pela Satisfação Global com o Trabalho”. A escala utilizada varia de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente).

Tratando-se de uma amostra específica, no caso na área da consultoria empresarial, cada um dos constructos de justiça organizacional, comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho e satisfação no trabalho foi submetido a análises de validade e fiabilidade, que serão apresentadas na secção dos resultados.

### **3.3. PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS**

A análise dos dados foi conduzida em ambiente SPSS e AMOS (versão 22) (IBM Corporation 2013). Para a descrição das variáveis, nomeadamente na caracterização da amostra e avaliação psicométrica das dimensões pertencentes a cada constructo, foram calculadas médias (M) e desvios padrão (DP) das variáveis quantitativas, cuja distribuição provou ser aproximadamente simétrica pela avaliação do histograma e coeficiente de assimetria [-2; 2]. Para as variáveis categóricas foram apresentadas frequências absolutas (n) e percentagens (%).



O estudo da validade e fiabilidade dos constructos foi feito com recurso ao cálculo de várias medidas, originadas pela técnica de análise em componentes principais (ACP), cujo principal objetivo é garantir redução de variáveis, minimizando a perda de informação, assim como pela avaliação da consistência interna e correlação item-total. Na ACP, cada constructo foi avaliado e dividido em várias componentes, denominadas dimensões, com a finalidade de reduzir o número de variáveis manifestas/observadas responsáveis por medir o constructo. Cada uma destas dimensões foi depois avaliada quanto à fiabilidade, através do cálculo do alfa de Cronbach e correlação item-total.

Na ACP foram considerados os pressupostos Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que se referem à proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, cujo critério é  $KMO > 0.60$  (Field, 2013) e teste de esfericidade de Bartlett (BTS), que testa se a matriz de correlação dos dados é uma matriz identidade, na qual não existe relação entre as variáveis. A rejeição da hipótese nula ( $p < 0.05$ ) associada ao teste de esfericidade de Bartlett valida este pressuposto (Field, 2013). As medidas úteis para avaliação da validade psicométrica foram a carga fatorial e variância explicada, com critérios definidos por Reis (2001). A carga fatorial ( $\lambda$ ) diz respeito à força de associação de cada item com a respetiva dimensão, tendo como valor mínimo  $\lambda = .45$ . A variância explicada refere-se à quantidade de variância explicada pelas dimensões extraídas, considerando-se o mínimo de 50% no total.

A extração de cada componente baseou-se em três critérios, pois diferentes técnicas conduzem a diferentes soluções (Beavers et al., 2013). Assim, considerar apenas um critério para a extração pode ser redutor para a tomada de decisão. As decisões sobre o número de componentes a extrair não devem ser unicamente teóricas, do mesmo modo que não devem ser exclusivamente matemáticas; antes devem nascer da conjugação de ambas (Beavers et al., 2013).

Assim, seguindo as indicações de Field (2013), os critérios considerados foram:

- 1) Critério de Kaiser, em que cada componente extraída deve ter valor próprio (*eigenvalue*) superior a 1.
- 2) Avaliação do *screeplot*, em que é mostrada a variância explicada por cada componente extraída. Neste caso, a extração é baseada na “regra do cotovelo”, assumindo-se que o número de fatores indicado é aquele em cuja extração termina antes da estabilização variância.

- 3) A análise paralela, que consiste num método de simulação que compara os valores próprios extraídos com os simulados em condições específicas, considerando o tamanho da amostra ( $n=100$ ), matrizes aleatórias (500), percentil (95) e *seed* (1000). O número de fatores a extrair corresponde a tantos quantos aqueles cujo valor próprio obtido a partir dos dados seja superior ao da simulação.
- 4) Avaliação teórica, em cujo entendimento do investigador é peça chave para a tomada de decisões.

Geralmente, para a obtenção de soluções mais satisfatórias é necessário introduzir técnicas de rotação. Estas técnicas visam a otimização das soluções encontradas pela alocação da carga fatorial máxima à componente correspondente (Tabachnick & Fidell, 2007; Field, 2013)

A técnica de rotação considerada foi a varimax, que visa maximizar a carga fatorial adstrita a cada componente (Tabachnick & Fidell, 2007; Field, 2013). Após extração dos componentes, cálculo das cargas fatoriais e decisão sobre a correspondência entre os itens e as componentes, estas passam a designar-se dimensões, sendo parte integrante dos constructos, como variáveis manifestas/observadas, frequentemente pela média dos itens que nelas foram alocados. Na avaliação da fiabilidade foi calculado o alfa de Cronbach, seguindo o critério de Nunnally (1978) em que  $\alpha > .70$  e correlação item-total  $> .30$  (Field, 2013).

Depois da avaliação da validade e fiabilidade que permitiram a redução de variáveis e verificação da fiabilidade das dimensões e constructos, foram encetados um conjunto de técnicas para dar resposta às hipóteses do estudo. Para esse efeito, foi utilizada uma abordagem baseada em Equações Estruturais, com estimação dos coeficientes ( $\beta$ ) associados a relações de causalidade entre os constructos. Foram utilizadas duas abordagens complementares: análise fatorial confirmatória (AFC) e modelos de equações estruturais – *structural equation modeling* (SEM).

A AFC é um procedimento estatístico utilizado para avaliar a viabilidade das relações existentes entre os itens ou variáveis observadas pertencentes a um constructo ou variável latente (Brown & Moore, 2012). A AFC é uma técnica utilizada quando estão cimentadas as relações teóricas na estrutura fatorial subjacente, o que implica que o fenómeno em estudo é bem conhecido. Para fenómenos desconhecidos, é preferível

utilizar uma abordagem exploratória. Na AFC é testado um modelo teórico, denominado modelo de medida, previamente concebido, utilizando dois tipos de variáveis, as variáveis observadas que correspondem aos itens do instrumento utilizado e são frequentemente medidas em escalas de Likert e as variáveis latentes, que correspondem aos constructos associados a cada conjunto de itens (Jackson & Gillaspay, 2009; Schmitt, 2011). Para medir a relação entre estas variáveis são estimados coeficientes ( $\beta$ ), que neste caso seguiram o método da máxima verosimilhança, considerado robusto, mesmo nos casos em que a normalidade não está garantida (Maroco, 2010).

Nos modelos de equações estruturais procura-se avaliar a causalidade das relações entre as variáveis, com o objetivo de dar resposta às hipóteses de investigação. Mais uma vez, são estimados os coeficientes ( $\beta$ ) que irão medir a força de associação entre as variáveis e consequentemente perceber se existe viabilidade para considerar a causalidade da relação estabelecida. O método de estimação foi também a máxima verosimilhança.

Para além da estimação dos coeficientes é importante avaliar a qualidade do ajustamento dos modelos de medida e estruturais.

A qualidade do ajustamento é de extrema importância para a avaliação da plausibilidade das relações estabelecidas pelo modelo teórico. Um ajustamento adequado permite maior confiança nas estimativas calculadas e nesse sentido nos resultados globais do modelo.

Neste estudo os critérios de ajustamento considerados foram: o qui quadrado/graus de liberdade ( $\chi^2/gl$ ), cujo resultado deve ser inferior a 3; a raiz quadrada do erro quadrático médio (RMSE), cujo critério para ajustamento ótimo é  $RMSE < 0.05$  e ajustamento adequado de  $RMSE < 0.07$ , para além do p-valor superior a 0.05, condicionado à hipótese nula  $RMSEA \leq 0.05$ ; o índice Tucker-Lewis (TLI) e o índice de ajustamento comparativo (CFI), ambos com ajustamento adequado para valores superiores a 0.90; por fim, o critério de informação de Akaike (AIC), considerando que zero corresponde ao ajustamento perfeito (Albright & Park, 2009; Schmitt, 2011; Brown & Moore, 2012; Maroco, 2010).

Durante o processo de construção dos modelos estruturais foi considerado o efeito de mediação (Baron & Kenny, 1986). A mediação é representada pela inclusão de uma terceira variável que passa a mediar a relação entre as variáveis na relação linear: a variável independente (VI) influencia o mediador (M), que por sua vez afeta a variável

dependente (VD). As equações seguintes representam um exemplo de uma relação de mediação onde  $a$  representa a relação entre a VI e o mediador,  $b$ , representa a relação entre o mediador e a VI e  $c'$  a relação entre a VI e a VD, ajustada para o mediador. Os símbolos  $e_2$  e  $e_3$  representam os resíduos do mediador e da VD, respetivamente,  $\alpha_i$  correspondem aos valores da constante de cada equação,  $c$ ,  $c'$ ,  $b$  e  $a$ , correspondem, respetivamente, aos coeficientes que relacionam a VD com a VI, VD com a VI ajustado para o mediador, mediador com a VI e por fim VI com o mediador (MacKinnon, Fairchild, & Fritz, 2007).

$$Y = \alpha_1 + cX + e_1$$

$$Y = \alpha_2 + c'X + bM + e_2$$

$$Y = \alpha_3 + aX + e_3,$$

## 4. RESULTADOS

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Foram recolhidos os dados de 100 colaboradores, 54% do sexo masculino e 46% do sexo feminino. As idades distribuíram-se nos intervalos 20-24 anos (25%), 25-28 anos (40%) e mais de 29 anos (35%). No que se refere à antiguidade na empresa uma parte importante dos inquiridos trabalha na organização há menos de 5 anos (85%). O tipo de indústria mais frequente é *financial services* (61%), seguido por PSUR (39%). A área de operações mais encontrada foi *strategy and operations* (53%), seguida por *technology* (25%), outras (15%) e por fim *risk advisory* (11%). No que toca às funções foram inquiridos 20 analistas, 27 consultores, 33 consultores sénior e 20 managers ou superior.

### 4.2. ESTUDOS DE VALIDADE E FIABILIDADE

Neste ponto são apresentados os resultados dos estudos da validade e fiabilidade dos constructos em análise e as suas respetivas dimensões. Os critérios de validade e fiabilidade foram cumpridos na integra em todas as escalas avaliadas, conferindo assim boas propriedades psicométricas aos instrumentos utilizados. Para atingir essa marca, foi necessário eliminar o item 5 da escala de comprometimento organizacional, uma vez que a sua carga fatorial era inferior a .45. Ainda nessa escala foi necessário inverter os itens 2, 7 e 15 para a avaliação da fiabilidade. O mesmo acontece nos itens 2 e 5 da escala de satisfação no trabalho.

A extração dos componentes baseou-se nos critérios de Kaiser, *screeplot*, análise paralela e avaliação teórica. Os três primeiros critérios estiveram de acordo em todos os constructos. Em relação aos aspetos teóricos salientam-se algumas alterações na alocação dos itens em relação aos instrumentos originais, assim como o número de componentes na escala do envolvimento no trabalho, que à partida seriam três, mas foram extraídas apenas dois (foram agregados vigor e dedicação).

Foram assim extraídos 3 componentes para a escala de justiça organizacional e comprometimento organizacional, dois componentes para a escala de envolvimento no trabalho e um componente para a escala de satisfação no trabalho, tendo por base a avaliação teórica anteriormente referida. Foram ainda posteriormente realizadas médias ponderadas que corroboraram a divisão das variáveis em componentes.

### 4.3. CORRELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES EXTRAÍDAS

A partir dos componentes extraídos, foram construídas as dimensões enquanto variáveis manifestas, partindo da média dos itens adstritos a cada uma. A tabela 1 mostra a estrutura de correlação entre as dimensões calculadas. De um modo geral, foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre as dimensões avaliadas, o que sugere admissibilidade dos resultados para análise fatorial.

Tabela 1. Correlações de Pearson entre as dimensões consideradas

|                          | 1 | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      |
|--------------------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 Justiça interacional   | 1 | .618** | .625** | .327** | .561** | .337** | .650** | .263** | .650** |
| 2 Justiça distributiva   |   | 1      | .532** | .268** | .455** | .407** | .457** | .108   | .514** |
| 3 Justiça procedimental  |   |        | 1      | .260** | .302** | .168   | .395** | .072   | .398** |
| 4 CO normativo           |   |        |        | 1      | .565** | .362** | .444** | .213*  | .337** |
| 5 CO afetivo             |   |        |        |        | 1      | .324** | .639** | .269** | .603** |
| 6 CO calculativo         |   |        |        |        |        | 1      | .160   | .138   | .144   |
| 7 ET vigor/dedicação     |   |        |        |        |        |        | 1      | .360** | .769** |
| 8 ET absorção            |   |        |        |        |        |        |        | 1      | .275** |
| 9 Satisfação no trabalho |   |        |        |        |        |        |        |        | 1      |

\*p<.05; \*\*p<.01

### 4.4. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA: O MODELO DE MEDIDA

No ponto anterior confirmou-se que o constructo de justiça organizacional e comprometimento organizacional eram compostos por três dimensões cada, o constructo de envolvimento no trabalho tinha duas dimensões e o constructo de satisfação no trabalho era unidimensional. Nos três primeiros constructos, as dimensões foram utilizadas como variáveis manifestas. Na satisfação no trabalho recorreu-se às variáveis manifestas originais no modelo de medida.

O modelo de medida foi constituído por quatro 4 variáveis latentes e 13 variáveis manifestas: justiça organizacional (3 variáveis manifestas - dimensões), comprometimento organizacional (3 variáveis manifestas - dimensões), envolvimento no trabalho (2 variáveis manifestas - dimensões), e satisfação no trabalho (5 variáveis observadas – itens originais) (Figura 2).

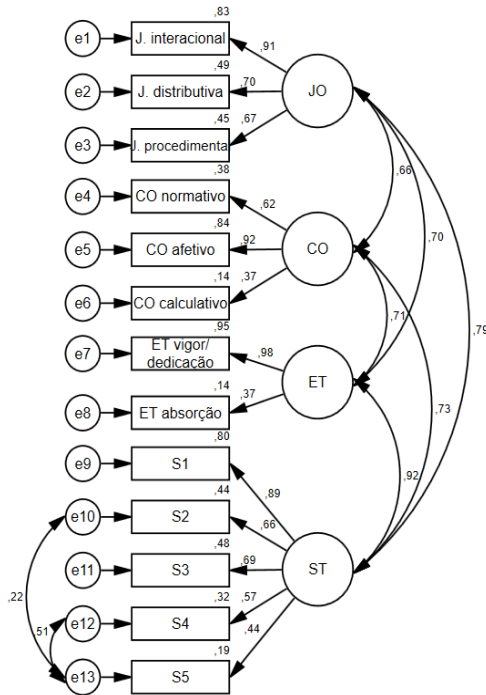


Figura 2. Estrutura fatorial do modelo de medida

| Medidas de ajustamento | Valor do ajustamento no modelo | Critério de ajustamento |
|------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| $\chi^2 / gl$          | 1.577                          | < 3                     |
| RMSEA (IC 90%)         | 0.076 (0.044 – 0.105)          | < 0.07                  |
|                        | p-close ( <b>p=.082</b> )      | p-close >.05            |
| TLI                    | 0.926                          | > 0.90                  |
| CFI                    | 0.946                          | > 0.90                  |
| AIC                    | 157.89 < 709.16                |                         |

Tabela 2: Ajustamento do modelo de medida 1

Os índices de modificação sugeriram correlação entre os erros 12-13 e 10-13, correspondentes aos respetivos itens de satisfação no trabalho.

A avaliação dos critérios de ajustamento permitiu concluir pelo bom ajustamento do modelo de medida, com cumprimento quase integral dos critérios. Apenas o valor de RMSEA (0.076) foi marginalmente superior ao critério (0.07). Contudo, não se rejeitou a hipótese  $H_0: RMSEA < 0.05$ , avaliada pelo *p-close*, pelo que se considerou que este critério também foi cumprido (Tabela 2).

No que se refere à significância das estimativas encontradas, observaram-se resultados estatisticamente significativos na relação das dimensões com todos os respetivos constructos. Estes resultados sugerem que todas as variáveis manifestas são importantes e conferem robustez ao modelo (Tabela 3).

Tabela 3: Estimativas do modelo de medida

| Item/variável observada |   | Constructo                        | Est. ( $\beta$ ) | EP   | Z     | p-valor |
|-------------------------|---|-----------------------------------|------------------|------|-------|---------|
| Justiça interacional    | ← | Justiça organizacional            | 0.94             | 0.09 | 10.77 | p<.001* |
| Justiça distributiva    | ← | Justiça organizacional            | 0.79             | 0.11 | 7.42  | p<.001* |
| Justiça procedimental   | ← | Justiça organizacional            | 0.72             | 0.10 | 7.19  | p<.001* |
| CO normativo            | ← | Comprometimento com a organização | 0.60             | 0.10 | 6.22  | p<.001* |
| CO afetivo              | ← | Comprometimento com a organização | 0.95             | 0.10 | 9.75  | p<.001* |
| CO calculativo          | ← | Comprometimento com a organização | 0.38             | 0.11 | 3.49  | p<.001* |
| ET Vigor/dedicação      | ← | Envolvimento no trabalho          | 1.03             | 0.11 | 9.34  | p<.001* |
| ET Absorção             | ← | Envolvimento no trabalho          | 0.41             | 0.11 | 3.65  | p<.001* |
| S1                      | ← | Satisfação no trabalho            | 1.00             | 0.09 | 11.00 | p<.001* |
| S2                      | ← | Satisfação no trabalho            | 1.02             | 0.14 | 7.23  | p<.001* |
| S3                      | ← | Satisfação no trabalho            | 0.86             | 0.11 | 7.60  | p<.001* |
| S4                      | ← | Satisfação no trabalho            | 0.64             | 0.11 | 5.94  | p<.001* |
| S5                      | ← | Satisfação no trabalho            | 0.48             | 0.11 | 4.42  | p<.001* |

Est.= Estimativa; EP= Erro Padrão; \*p<.05 (estatisticamente significativo); †p<.10 (marginalmente significativo)

#### 4.5. EQUAÇÕES ESTRUTURAIS: OS MODELOS ESTRUTURAIS

Neste ponto são apresentados os modelos estruturais construídos, com o objetivo de dar resposta às hipóteses de investigação. Foram construídos dois modelos estruturais, com o propósito de estudar as relações de mediação propostas: um modelo sem, e outro com as relações de mediação das variáveis de comprometimento com a organização e envolvimento no trabalho. Na Figura 3 é apresentado o modelo de relações diretas.

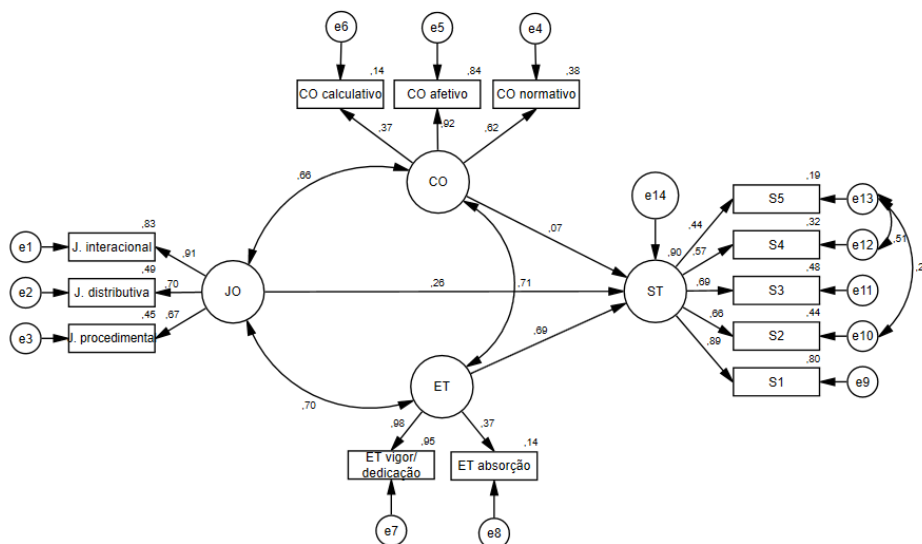


Figura 3. Modelo estrutural sem efeito de mediação

O modelo estrutural sem efeito de mediação obteve um ajustamento similar ao modelo de medida. Nesse sentido, considerou-se que tinha um ajustamento adequado (Tabela 4).

Tabela 4: Ajustamento do modelo estrutural 1 (com mediação)

| Medidas de ajustamento | Valor do ajustamento no modelo                     | Critério de ajustamento |
|------------------------|--|-------------------------|
| $\chi^2/gl$            | 1.577  | < 3                     |
| RMSEA (IC 90%)         | 0.076 (0.044 – 0.105)<br>p-close ( <b>p=.082</b> ) | < 0.07<br>p-close >.05  |
| TLI                    | 0.926  | > 0.90                  |
| CFI                    | 0.946  | > 0.90                  |
| AIC                    | 157.89 < 709.16                                    |                         |

As estimativas relativas ao modelo direto mostraram a existência de uma relação estatisticamente significativa entre a justiça organizacional e a satisfação no trabalho ( $\beta=0.82$ ,  $p=.041$ ). Por outro lado, não foram encontradas diferenças significativas na associação do comprometimento com a organização ( $p=.595$ ) e envolvimento no trabalho ( $p=.167$ ) com a satisfação no trabalho (Tabela 5).

Tabela 5: Estimativas do modelo estrutural direto associadas às hipóteses

| Item/variável observada |   | Constructo                        | Est. ( $\beta$ ) | EP   | Z    | p-valor    |
|-------------------------|---|-----------------------------------|------------------|------|------|------------|
| Satisfação no trabalho  | ← | Justiça organizacional            | 0.82             | 0.40 | 2.04 | $p=.041^*$ |
| Satisfação no trabalho  | ← | Comprometimento com a organização | 0.23             | 0.43 | 0.60 | $p=.595$   |
| Satisfação no trabalho  | ← | Envolvimento no trabalho          | 2.16             | 1.56 | 0.17 | $p=.167$   |

Est.= Estimativa; EP= Erro Padrão; \* $p<.05$  (estatisticamente significativo);  $^*p<.10$  (marginalmente significativo)

De seguida, na Figura 4 surge o modelo que inclui as relações de mediação.

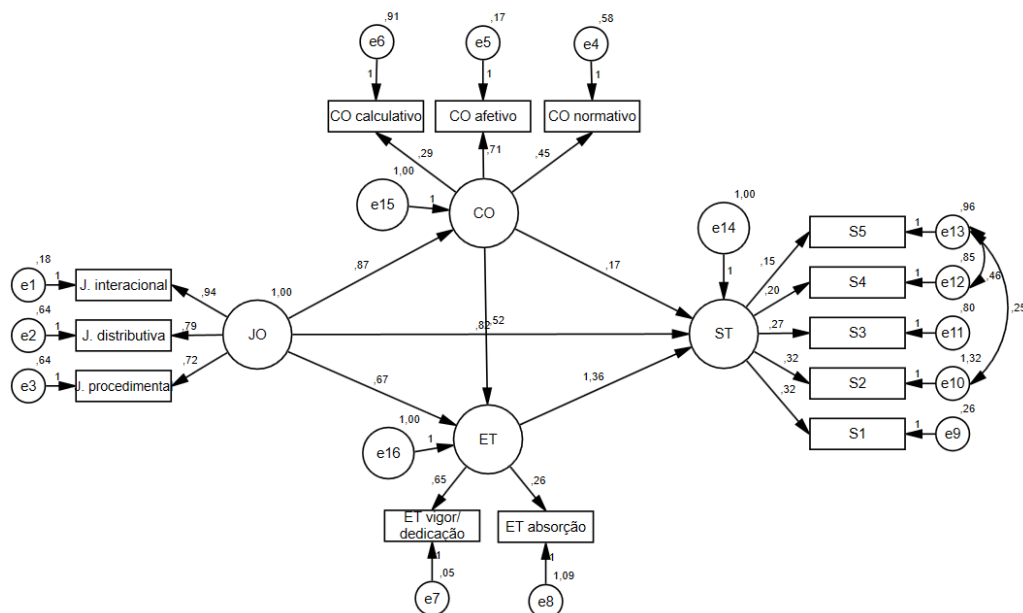


Figura 4. Modelo estrutural com efeito de mediação



O modelo estrutural com efeito de mediação obteve um ajustamento com menor qualidade que os anteriores, mas ainda assim considerado adequado. Apenas o valor de RMSEA foi superior ao esperado (RMSEA=0.088) (Tabela 6).

Tabela 6: Ajustamento do modelo estrutural mediado

| Medidas de ajustamento | Valor do ajustamento no modelo | Critério de ajustamento |
|------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| $\chi^2 / gl$          | 1.768                          | < 3                     |
| RMSEA (IC 90%)         | 0.088 (0.059 – 0.116)          | < 0.07                  |
| TLI                    | 0.901                          | p-close >.05            |
| CFI                    | 0.926                          | > 0.90                  |
| AIC                    | 157.89 < 709.16                | > 0.90                  |

As estimativas relativas ao modelo mediado permitiram concluir pela existência de associações estatisticamente significativas da justiça organizacional com o comprometimento com a organização ( $\beta=0.87$ ,  $p<.001$ ), envolvimento no trabalho ( $\beta=0.64$ ,  $p=.004$ ) e satisfação no trabalho ( $\beta=0.82$ ,  $p=.041$ ). Foi ainda encontrada uma associação estatisticamente significativa entre o comprometimento com a organização e o envolvimento no trabalho ( $\beta=0.52$ ,  $p=.007$ ) (Tabela 7).

Tabela 7: Estimativas do modelo estrutural mediado associadas às hipóteses

| Item/variável observada        |   | Constructo                        | Est.( $\beta$ ) | EP   | Z    | p-valor    |
|--------------------------------|---|-----------------------------------|-----------------|------|------|------------|
| Comprometimento organizacional | ← | Justiça organizacional            | 0.87            | 019  | 4.60 | $p<.001^*$ |
| Envolvimento no trabalho       | ← | Justiça organizacional            | 0.67            | 0.23 | 2.86 | $p=.004^*$ |
| Satisfação no trabalho         | ← | Justiça organizacional            | 0.82            | 0.40 | 2.04 | $p=.041^*$ |
| Envolvimento no trabalho       | ← | Comprometimento com a organização | 0.52            | 0.1  | 2.72 | $p=.007^*$ |
| Satisfação no trabalho         | ← | Comprometimento com a organização | 0.117           | 0.33 | 0.53 | $p=.597$   |
| Satisfação no trabalho         | ← | Envolvimento no trabalho          | 1.36            | 0.84 | 1.61 | $p=.107$   |

Est.= Estimativa; EP= Erro Padrão; \* $p<.05$  (estatisticamente significativo); \* $p<.10$  (marginalmente significativo)

#### 4.6. AVALIAÇÃO DAS HIPÓTESES EM ESTUDO

Para a avaliação das hipóteses foram tidos em conta os resultados obtidos nos dois modelos estruturais. No modelo estrutural direto, foi comprovado o impacto significativo da justiça organizacional na satisfação no trabalho, em que uma maior perceção de justiça organizacional está relacionada com maiores níveis de satisfação no trabalho. Por outro lado, não foi encontrada relação do comprometimento com a organização e do envolvimento no trabalho com a satisfação no trabalho. No modelo com mediação manteve-se o impacto positivo e relevante da justiça organizacional na satisfação no

trabalho. No entanto, nenhum dos mediadores considerados, envolvimento no trabalho ou comprometimento com a organização, obteve uma relação significativa com a satisfação no trabalho. A justiça organizacional mostrou ter um impacto positivo no comprometimento com a organização e no envolvimento no trabalho. Conclui-se deste modo que estes constructos não são mediadores da relação de justiça organizacional com a satisfação no trabalho; antes a justiça organizacional parece ser o fator de maior importância, não só na satisfação no trabalho, como também no comprometimento com a organização e envolvimento no trabalho. Salienta-se ainda que o comprometimento com a organização tem um impacto positivo no envolvimento no trabalho. A tabela 8 sumaria as decisões sobre as hipóteses em estudo.

Tabela 8: Avaliação das hipóteses em estudo

| <b>Hipóteses em estudo</b>                                       | <b>Decisão sobre a hipótese</b> |
|--|---------------------------------|
| H1: Justiça organizacional → Envolvimento no trabalho            | <b>Confirmada</b> ✓             |
| H2: Justiça organizacional → Comprometimento com a organização   | <b>Confirmada</b> ✓             |
| H3: Justiça organizacional → Satisfação no trabalho              | <b>Confirmada</b> ✓             |
| H4: Envolvimento no trabalho → Satisfação no trabalho            | Não confirmada ✗                |
| H5: Comprometimento com a organização → Satisfação no trabalho   | Não confirmada ✗                |
| H6: Comprometimento com a organização → Envolvimento no trabalho | <b>Confirmada</b> ✓             |
| H1': JO → Mediador (Envolvimento no trabalho) → ST               | Não confirmada ✗                |
| H2': JO → Mediador (Comprometimento com a organização) → ST      | Não confirmada ✗                |

Nota. JO= Justiça organizacional; ST= Satisfação no trabalho

## 5. CONCLUSÃO

Tendo em conta os resultados obtidos no presente estudo, importa agora comparar os objetivos propostos à literatura apresentada.

No que toca ao primeiro objetivo, verificou-se que existe uma relação estatisticamente significativa entre a justiça organizacional e o envolvimento no trabalho, que vai ao encontro do estudo de Alshbiel, S. et al (2018), onde descobriram um forte impacto da justiça organizacional sobre o envolvimento no trabalho. Contudo, estes autores apenas se focaram no impacto de duas dimensões da justiça organizacional: a justiça distributiva e a justiça procedimental. Assim, podemos concluir que um colaborador que perceciona altos níveis de justiça na organização terá tendência para estar mais envolvido com o seu trabalho.

Relativamente ao segundo objetivo, é possível concluir que os níveis de justiça organizacional irão impactar o comprometimento com a organização. Esta ideia está em parte confirmada na investigação de Kernan & Hanges (2002), que concluíram que existe uma forte relação entre a justiça procedimental e o comprometimento organizacional. Ou seja, um colaborador que perceciona elevados níveis de justiça organizacional tem maior propensão para estar comprometido com a organização onde se encontra.

O terceiro objetivo, que trata a relação entre a justiça organizacional e satisfação no trabalho foi também confirmado. Estudos realizados até agora sempre deram uma relevância superior à justiça procedimental pela sua relação com a satisfação no trabalho. Masterson et al. (2000) descobriram nos que a justiça procedimental é um preditor de satisfação no trabalho do que a justiça interacional. Também a meta-análise de Colquitt et al. (2001) indica que a justiça procedimental é um indicador de satisfação no trabalho bastante mais relevante que os restantes tipos de justiça. Assim, este estudo conseguiu confirmar a forte relação entre a justiça organizacional e satisfação no trabalho, não particularizando nenhum tipo de justiça mas sim, a justiça como uma só variável.

Por fim, foi possível provar que o comprometimento com a organização tem impacto direto e uma forte relação com o envolvimento no trabalho. Enquanto que por um lado, o envolvimento no trabalho foi definido na literatura um estado psicológico, isto é, algo que os colaboradores sentem e que demonstra a sua devoção perante o desempenho no trabalho (Saks, 2006), por outro lado, o comprometimento com a organização possui uma génese emocional que gera questões acerca do custo de saída da organização e o sentimento de obrigação de permanência na organização (Meyer & Allen, 1991). Estudos demonstraram que, quanto mais absorvidos os colaboradores estão nos seus trabalhos e dedicados à sua função, maior é a probabilidade destes manterem uma relação com o empregador, mostrando-se assim comprometidos com a organização (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008).

Não foi possível comprovar a existência de relações significativas que ligassem a satisfação no trabalho quer ao envolvimento no trabalho, quer ao comprometimento organizacional. Como foi referido anteriormente, uma das maiores lacunas na literatura era precisamente encontrar investigações que defendessem estas duas relações.

Para além disso, não tinha sido antes estudada a possível mediação do envolvimento no trabalho e do comprometimento organizacional na relação da justiça

organizacional e do seu impacto na satisfação no trabalho. Esta relação de mediação não se verificou.

### **5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Ao longo deste estudo foram surgindo alguns obstáculos, os quais, em última análise, tiveram alguma influência nos resultados obtidos.

Sendo a vida de um consultor tipicamente agitada, constantemente a andar de cliente em cliente e com *timings* de entrega apertados, foi desafiante conseguir que 100 colaboradores se sentassem a completar o questionário, interrompendo as suas atividades profissionais. O questionário em questão tinha uma grande extensão, pelo que era preciso dispensar entre 6 a 10 minutos para terminá-lo. Tempo este que os consultores nem sempre estavam dispostos a abdicar do seu dia. Por esta razão, a amostra foi limitada em termos numéricos.

Relativamente à distribuição dos questionários, foram postos alguns entraves por parte dos Recursos Humanos da organização devido às novas Políticas de Proteção de Dados, que não permitiam o envio do questionário para grandes grupos de pessoas sem autorização prévia de cada um. A forma encontrada para contornar a situação, foi enviar a uma pessoa de cada vez, com autorização prévia dos mesmos.

Por fim, este estudo apenas analisa a realidade de uma das consultoras pertencentes às *Big Four* pelo que pode não corresponder à realidade de todas as consultoras.

### **5.2. CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Apesar de algumas investigações anteriores terem examinado as variáveis do comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho, justiça organizacional e satisfação no trabalho, como foi referenciado ao longo do presente estudo, este destaca-se por ser o primeiro a incluir todas estas variáveis num só modelo, testando a relação de mediação que o comprometimento organizacional e o envolvimento no trabalho têm sobre a justiça organizacional e a satisfação no trabalho. Consideramos um avanço em relação a estudos anteriores por demonstrar a complexidade do ambiente em que operam estas variáveis.

Deste estudo podemos retirar uma ideia fulcral e que deve ser aplicada no dia-a-dia das organizações: a justiça organizacional possui um enorme peso e influência em diversas variáveis que compõem a vasta complexidade do ser humano, isto é, dos

colaboradores. As organizações não funcionam sem as pessoas, e as novas gerações estão, mais do que nunca, dispostas a trocar de organização assim que sentem que alguma das inúmeras variáveis e necessidades não estão a ser colmatadas pelos seus empregadores.

Se as chefias se certificarem que fazem tudo o que está ao seu alcance para que os processos internos sejam justos e perfeccionados como tal, haverá uma menor propensão por parte dos colaboradores de se sentirem desconectados das suas funções e organização.

### **5.3. PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Seria pertinente confirmar em investigações futuras a estabilidade do modelo proposto neste estudo. As hipóteses confirmadas foram ao encontro de estudos anteriores no que toca à confirmação das relações entre a justiça organizacional e tanto o comprometimento organizacional como o envolvimento no trabalho como a satisfação no trabalho, e a relação entre o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional (Kernan & Hanges, 2002; Walden et al., 2017; Masterson et al., 2000; Ghosh et al., 2014). Assim, próximos estudos poderão confirmar este modelo no âmbito das consultoras recorrendo a amostras diferentes, recolhidas noutras organizações. Podem ainda cruzar a veracidade destas relações noutros tipo de instituições, como por exemplo, instituições sem fins lucrativos, escolas, hospitais e setor público no geral.

Poderão ainda ser realizados estudos de estabilidade de foro temporal. Ou seja, verificar a variabilidade das variáveis presentes no modelo ao longo do tempo.

Estudos futuros poderão ainda testar outras possíveis mediações, como por exemplo a satisfação no trabalho servir como variável mediadora entre a justiça organizacional e o comprometimento organizacional.

## 6. REFERÊNCIAS

- Albright, J. J. & Park, H. M. (2009). Confirmatory Factor Analysis Using Amos, *LISREL*
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*, 54(7), 863-886.
- Al-Shbiel, S., Ahmad, M., Al-Shbail, A.M., Al-Mawali, H., Al-Shbail, M.O.. (2018). The mediating role of work engagement in the relationship between organizational justice and junior accountants' turnover intentions. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22.
- Bakker, A. & Demerouti, E., (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22 (03), 309-328.
- Bakker, A., Demerouti, E., (2008). Towards a model of work engagement, *Career Development International*, 13 (03), 209-223.
- Barling, J. & Phillips, M. (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-82.
- Beavers, A.S., Lounsbury, J.W., Richards, J.K., Huck, S.W., Skolits, G.J. & Esquivel, S.L. (2013). Practical Considerations for Using Exploratory Factor Analysis in Educational Research. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18, 1-13.
- Berry, L. M. (1997). Psychology at work. *San Francisco, CA: McGraw-Hill Companies, Inc.*
- Bhatnagar, Jyotsna & Biswas, Soumendu. (2010). A conceptual proposal of the predictors and outcomes of employee engagement: Implications for the Resource Based View Perspective. *Indian journal of industrial relations*. 46(2), 273-286.
- Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 396-424.

- Brown, T. A. & Moore, M. T. (2012). Confirmatory factor analysis. *Handbook of Structural Equation Modeling*, 361-379
- Brooke, P., Russell, D., & Price, J. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal Of Applied Psychology*, 73(2), 139-145.
- Byrne, Z.S. & Cropanzano, R. (2001). The History of Organizational Justice: The Founders Speak. *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, 2, 3-26.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.). *The handbook of organizational justice*, 3–56.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C. & Ng, K. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Crawshaw, J., Cropanzano, R., Bell, C. & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human Relations*, 66(7), 885-904.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. *Stanford University Press*, 119-151.
- Cunha, M.P., Rego, A, Cunha, R.C. & Cardoso, C.C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dai, L. & Haixin, X. (2016). Review and Prospect on Interactional Justice. *Open Journal of Social Sciences*, 04(01), 55-61.
- Ekmekci, Mehmet (2011). Sustainable Reputations with Rating Systems. *Journal of Economic Theory*, 146(2), 479-503.
- Fasolo, R (1995). Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. In R. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work. Westport, C'12. Quorum Press*, 185-195
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2ª Ed.). London: Sage.
- Field, A.P. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: and sex and drugs and rock n roll*. London: Sage.

- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management. *Thousand Oaks, Sage*.
- Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989) Effects of Procedural and Distributive Justice Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (01), 115-130.
- Ghosh, P., Rai, A. & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement. *Personnel Review*, 43(4), 628-652.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hansen, Morten, Nohria, Nitin & Tierney, Thomas. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge. *Harvard business review*. 77 (02), 106-187.
- Hargadon, Andrew & I. Sutton, Robert. (2000). Building an Innovation Factory. *Harvard business review*. 78, 157-217
- Hargadon, A. & Sutton, R. (1997). Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 716-749.
- Harter J.K., Schmidt F.L. & Hayes T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a metaanalysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279
- Holtz, Brian C., & Crystal M. Harold. (2010). Interpersonal Justice and Deviance.” *Journal of Management*, 39 (02), 339–365.
- IBM Corporation (2013). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0. Armonk, NY: IBM Corporation
- Jackson, D. L. & Gillaspay, J. A. (2009). Reporting Practices in Confirmatory Factor Analysis: An Overview and Some Recommendations. *Psychological Methods*, 14(1), 6-23.
- Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33 (04), 692-724



- Khalid M., Kundi, M. Khan, G. M., G. M., & Bilal, H. (2014). Assessing the Impact of Job Involvement and Job Commitment on Organizational Productivity in the Arab / Gulf Countries. *Journal of Engineering Letters*, (4), 2224-6096.
- Kernan, M. & Hanges, P. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 916-928.
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S., & Lim, S. (2017). The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research Agendas Through a Review of Empirical Literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350-376.
- Lashley, C. & Lee-Ross, D. (2003), *Organization Behavior for Leisure Services*, Elsevier/Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Lu, A. & Gursoy, D. (2013). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology*, 58 (593), 1-10.
- Maroco, J. (2010). *Análise de equações estruturais*. Lisboa, Portugal: Report Number.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C. & Leiter, M.P., (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93 (03), 498 -512
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. & Taylor, M. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mayer, R.C., & Schoorman, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671-684.
- Meriläinen, S., Tienari, J., Thomas, R. & Davies, A. (2004). Management Consultant Talk: A Cross-Cultural Comparison of Normalizing Discourse and Resistance. *Organization*, 11(4), 539-564
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982), Employee-Organization Linkages: The Psychology Commitment, Absenteeism and Turnover, *New York: Academic Press*.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979), The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (02), 224 – 247
- Neves, Augusto Lobato (2002). *Motivação para o Trabalho*. 2.<sup>a</sup> Edição, Lisboa: Editora RH
- Newman, D.A., Joseph, D.L. & Hulin, C.L., (2010). “Job attitudes and employee engagement: considering the attitude ‘A-factor’”, *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA, Edward Elgar Publishing, 43-46
- Noury, L., Gand, S. & Sardas, J. (2017). Tackling the work-life balance challenge in professional service firms: The impact of projects, organizing, and service characteristics. *Journal of Professions and Organization*, 4(2), 149-178.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ongari, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49-54,
- Passos, A. & Caetano, A. (2000). Comportamento de cidadania organizacional: factores determinantes. *Psychologica*. 23, 71-93.
- Pilati, R. (2007). *Modelos de Equações Estruturais em Psicologia: Conceitos e Aplicações*. Universidade de Brasília.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Rego, A. (2002b). Comportamentos de cidadania nas organizações : um passo na senda da excelência? *McGraw-Hill*.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça dos professores do ensino superior: Um estudo confirmatório. *Universidade de Aveiro*, 15(02), 361-377.
- Rego, A. (2000a). Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus. *Lisboa: Edições Sílabo*.

- Rego, A. (2000b). Justiça e comportamentos de cidadania. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (1), 73-94.
- Rego, A. (2000e). Percepções de justiça dos professores do ensino superior: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. Proposto para publicação.
- Reis, E. (2001). *Estatística Multivariada Aplicada* (2ª Ed.). Lisboa: Sílabo.
- Rich, B.L., LePine, J.A., & Crawford, E.R. (2010). Job engagement antecedents and effects on job performance, *Academy of Management Journal*, 53 (03), 617-635
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it?, *Workspan*, 49, 36-39.
- Le Roy, J., Bastounis, M., & Poussard, J. (2012). Interactional Justice and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of Negative Emotions. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 40(8), 1341-1355.
- Saks, A.M., (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (07), 600-619.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?, *Human Resource Development Quarterly*, 25 (02), 155-182.
- Sarvary, M. (1999). Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*, 41(2), 95-107.
- Schaufeli, W. B. (2013). What's engagement?, in Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A & Shoane, E. (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*, Routledge, London, 1 – 24.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002), The measurement of engagement and burnout: a two samples confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schmitt, T. A. (2011). Current methodological considerations in exploratory and confirmatory factor analysis. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 29 (04), 304-321.
- Shuck, B. (2011). Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328.

- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. & Galenby, M., (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA Engagement Scale, *Human Resource Development International*, 15, (5), 529-547.
- Sousa, F. H., e Vala, J. (1999). Justiça nas organizações: o modelo do valor do grupo e as orientações comportamentais face à mudança. *Psicologia*, 8 (1/2), 25-52.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5<sup>a</sup> Ed.). Boston: Pearson/Allyn & Bacon
- Velicer, W. F., & Fava, J. L. (1998). Affects of variable and subject sampling on factor pattern recovery. *Psychological Methods*, 3(2), 231-251.
- Viljevac, A., Cooper-Thomas, H.D. & Sacks, A.M. (2012). An investigation into validity of two measures of work engagement, *International Journal of Human Resource Management*, 23 (17), 3692-3709
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walden, J., Jung, E. & Westerman, C. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89.
- Westland, C.J. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research And Applications*, 9(6), 476-487.
- Yousef, D. (2016). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.

## 7. ANEXOS

### ANEXO A – EJEMPLOS DE MODELOS DE ESTUDIOS ANTERIORES

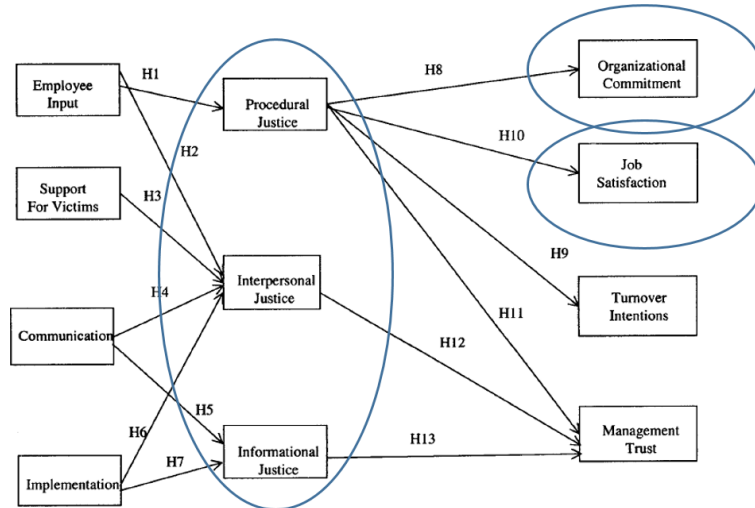


Figura A1: “Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice” – Kernan & Hanges (2002)

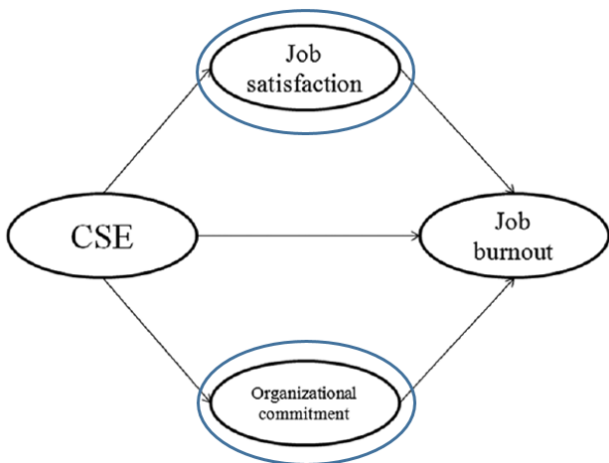


Figura A2: “The hypothesized full model” – Peng et al. (2014)

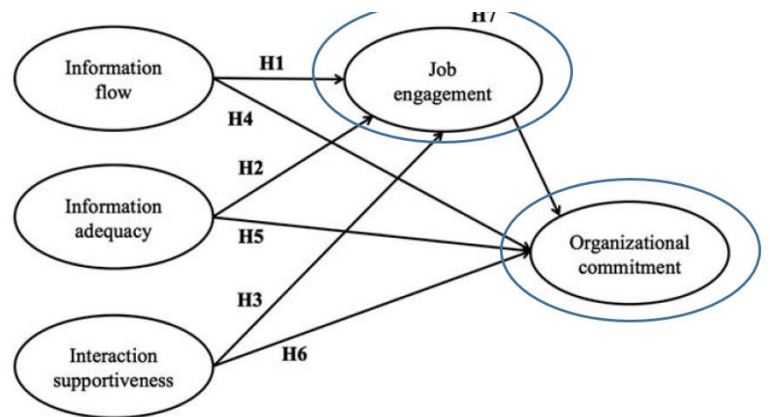


Figura A3: “Hypothesized model” – Walden et al. (2017)

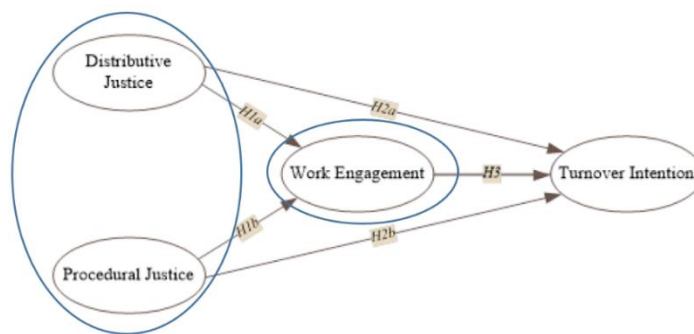


Figura A4: Hypothesized model – Al-Shbiel et al. (2018)

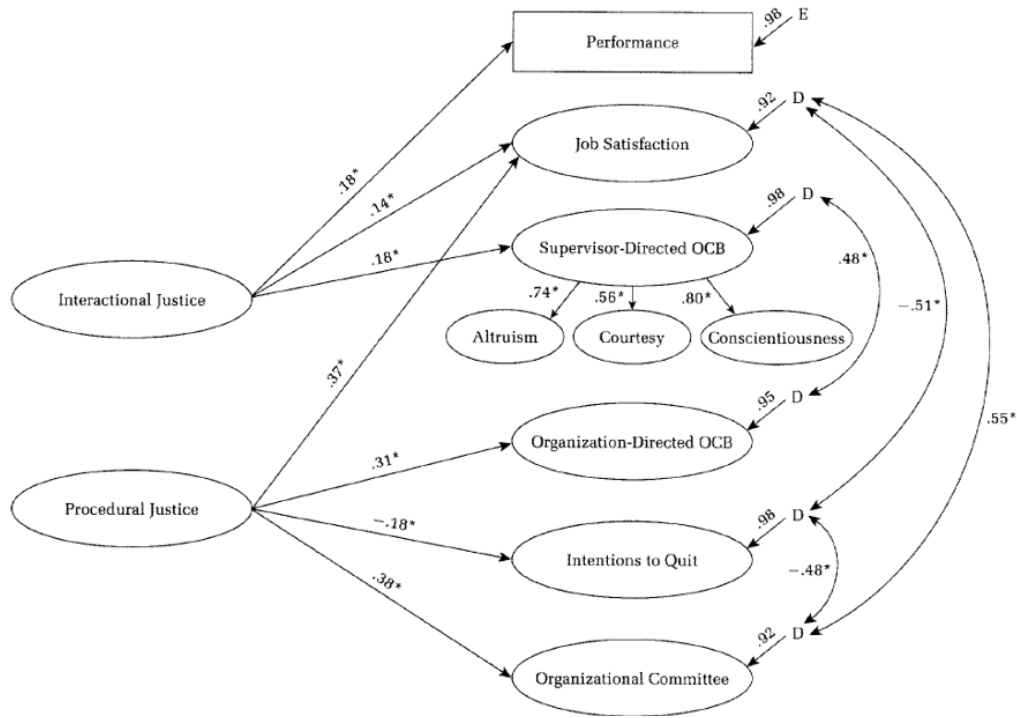
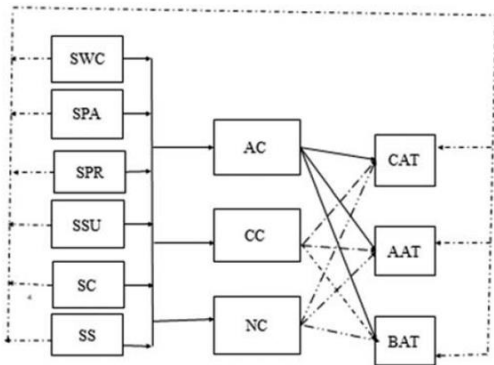


Figura A5: “Structural Equation Modeling Results: Direct Model” – Masterson et al. (2000)



Satisfaction with Working Conditions (SWC), Satisfaction with Pay (SPA), Satisfaction with Promotion (SPR), Satisfaction with Supervision (SSU), Satisfaction with Coworkers (SC), Satisfaction with Security (SS), Affective Commitment (AC), Continuous Commitment (CC), Normative Commitment (NC), Cognitive Attitude (CAT), Affective Attitude (AAT), Behavioral Attitude (BAT).

Figura A6: “The conceptual framework” – Yousef, D. (2016)

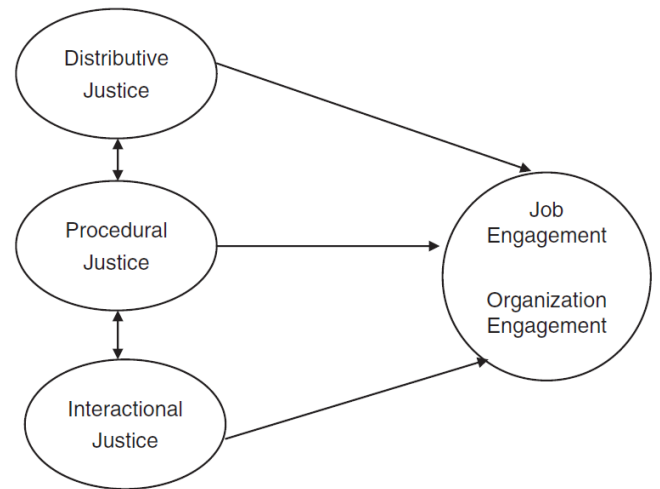


Figura A7: “Conceptual model of organizational justice and employee engagement” – Ghosh et al. (2014)

## ANEXO B - INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

### QUESTIONÁRIO

O meu nome é Joana Borges e encontro-me a desenvolver um estudo sobre os níveis de *Engagement* nas consultoras, no âmbito do Mestrado em Recursos Humanos, no ISEG. Nesse sentido, solicito a sua colaboração no preenchimento do questionário que se segue. Antes de começar, deixe-me assegurar que todas as suas respostas são confidenciais e anónimas, pelo que **não deverá identificar-se**.

**Não existem respostas certas ou erradas.** Por isso pede-se que responda de acordo com a sua maneira de pensar e não como pensa que seria a melhor resposta.

O rigor deste estudo depende da sua sinceridade e da sua resposta à totalidade das questões.

Solicita-se o seu preenchimento até \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Muito obrigado pela sua colaboração

## Caracterização da amostra

Assinale com uma cruz os seguintes elementos:

### Sexo:

|           |  |
|-----------|--|
| Feminino  |  |
| Masculino |  |

### Idade:

|                 |  |
|-----------------|--|
| 20-24 anos      |  |
| 25-28 anos      |  |
| 29-35 anos      |  |
| 36-40 anos      |  |
| 41-45 anos      |  |
| Mais de 45 anos |  |

### Antiguidade:

|            |  |
|------------|--|
| < 1 ano    |  |
| 1-2 anos   |  |
| 3-5 anos   |  |
| 6-8 anos   |  |
| 9-12 anos  |  |
| 13-15 anos |  |
| > 15 anos  |  |

### Indústria:

|      |  |
|------|--|
| FS   |  |
| PSUR |  |

### Área:

|   |  |
|---|--|
| FS – Audit & Assurance                    |  |
| FS – Risk Advisory                        |  |
| FS – Consulting   Human Capital           |  |
| FS – Consulting   Strategy & Operations   |  |
| FS – Technology                           |  |
| FS – Tax                                  |  |
| FS – Financial Advisory                   |  |
| FS - Legal                                |  |
| PSUR - Audit & Assurance                  |  |
| PSUR - Risk Advisory                      |  |
| PSUR - Consulting   Human Capital         |  |
| PSUR - Consulting   Strategy & Operations |  |
| PSUR - Technology                         |  |
| PSUR - Tax                                |  |
| PSUR - Financial Advisory                 |  |
| PSUR - Legal                              |  |

### Função:

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Analyst (ou equivalente)           |  |
| Consultant (ou equivalente)        |  |
| Senior consultant (ou equivalente) |  |
| Manager (ou equivalente)           |  |
| Senior manager (ou equivalente)    |  |
| Partner                            |  |



| Refira o seu grau de concordância/discordância relativamente às seguintes afirmações: |          |                   |                   |          |                     |
|---|----------|-------------------|-------------------|----------|---------------------|
| 1   | 2        | 3                 | 4                 | 5        | 6                   |
| Discordo totalmente   | Discordo | Discordo Um pouco | Concordo um pouco | Concordo | Concordo totalmente |

|    |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|
| 1  | Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2  | Os procedimentos da minha organização asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimento pessoal           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3  | Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4  | Ao decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5  | Considerando os restantes salários pagos nesta organização, o meu salário é justo                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6  | Tendo em conta a correção com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7  | Os critérios usados para as promoções são justos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8  | Quando tomam decisões sobre o meu trabalho os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9  | O processo de nomeação para os cargos tem decorrido de uma forma justa para mim                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10 | As decisões são tomadas de um modo consistente para todos os colaboradores                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11 | Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12 | As decisões tomadas acerca das minhas mudanças de cargo têm refletido aquilo que mereço                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13 | O processo usado para conduzir a minha avaliação de desempenho é justo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14 | Considerando o meu esforço e empenho, as recompensas que recebo são justas                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15 | Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16 | A organização tem-me dado oportunidade efetiva de escolher a minha orientação de carreira                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17 | Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores discutem comigo as implicações destas decisões   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18 | Globalmente, o meu nível salarial é justo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19 | Atendendo ao stress e pressões do meu cargo, penso que sou remunerado justamente                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20 | Os meus superiores mostram preocupação pelos meus direitos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21 | Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22 | Através dos vários canais a minha organização tenta compreender as opiniões dos colaboradores                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| Refira o seu grau de concordância/discordância relativamente às seguintes afirmações: |          |                   |                   |          |                     |
|---|----------|-------------------|-------------------|----------|---------------------|
| 1   | 2        | 3                 | 4                 | 5        | 6                   |
| Discordo totalmente   | Discordo | Discordo Um pouco | Concordo um pouco | Concordo | Concordo totalmente |

|    |  |   |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|---|
| 1  | Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2  | Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta empresa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3  | Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4  | 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 |
| 5  | Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6  | Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7  | Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8  | Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9  | Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10 | Esta empresa merece a minha lealdade   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11 | Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12 | Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13 | 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 |
| 14 | Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15 | Não me sinto como fazendo parte desta empresa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16 | 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 |
| 17 | Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta empresa neste momento   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18 | Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19 | Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| Refira o seu grau de concordância/discordância relativamente às seguintes afirmações: |          |                   |                   |          |                     |
|---|----------|-------------------|-------------------|----------|---------------------|
| 1   | 2        | 3                 | 4                 | 5        | 6                   |
| Discordo totalmente   | Discordo | Discordo Um pouco | Concordo um pouco | Concordo | Concordo totalmente |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2 | No meu trabalho, sinto-me forte e cheio(a) de vigor       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3 | Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4 | A minha função inspira-me                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5 | Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6 | Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7 | Tenho orgulho no trabalho que desenvolvo                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8 | Sinto-me imerso(a) no meu trabalho                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9 | Perco a noção do que me rodeia quando estou a trabalhar   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| Refira o seu grau de concordância/discordância relativamente às seguintes afirmações: |          |                   |                   |          |                     |
|---|----------|-------------------|-------------------|----------|---------------------|
| 1   | 2        | 3                 | 4                 | 5        | 6                   |
| Discordo totalmente   | Discordo | Discordo Um pouco | Concordo um pouco | Concordo | Concordo totalmente |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Na generalidade, estou muito satisfeito(a) com o meu trabalho   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2 | Penso frequentemente em deixar este trabalho  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3 | Na generalidade, estou satisfeito(a) com o tipo de tarefas que faço neste trabalho  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4 | Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que faz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5 | Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

## ANEXO C - ESTUDOS DE VALIDADE E FIABILIDADE

### Estudo de validade e fiabilidade da justiça organizacional

Tabela C1. Análise validade e fiabilidade da justiça organizacional

| Item                  | Fator1<br>Justiça interacional | Fator 2<br>Justiça distributiva | Fator 3<br>Justiça procedimental |
|-----------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| JO11                  | .831                           |                                 |                                  |
| JO15                  | .798                           |                                 |                                  |
| JO3                   | .786                           |                                 |                                  |
| JO22                  | .771                           |                                 |                                  |
| JO17                  | .754                           |                                 |                                  |
| JO13                  | .722                           |                                 |                                  |
| JO20                  | .721                           |                                 |                                  |
| JO16                  | .710                           |                                 |                                  |
| JO4                   | .661                           |                                 |                                  |
| JO8                   | .657                           |                                 |                                  |
| JO2                   | .591                           |                                 |                                  |
| JO18                  |                                | .923                            |                                  |
| JO21                  |                                | .872                            |                                  |
| JO6                   |                                | .841                            |                                  |
| JO19                  |                                | .802                            |                                  |
| JO1                   |                                | .790                            |                                  |
| JO14                  |                                | .709                            |                                  |
| JO5                   |                                | .672                            |                                  |
| JO9                   |                                |                                 | .889                             |
| JO12                  |                                |                                 | .772                             |
| JO10                  |                                |                                 | .671                             |
| JO7                   |                                |                                 | .580                             |
| Variância Explicada   | 51.55%                         | 11.18%                          | 7.39%                            |
| Alfa de Cronbach      | .94                            | .94                             | .85                              |
| Correlação item-total | [.60; .84]                     | [.69; .92]                      | [.59; .80]                       |
| M (DP)                | 3.98 (1.03)                    | 3.33 (1.13)                     | 3.99 (1.08)                      |

KMO=.92; teste de esfericidade de Bartlett (p<.001); Total de variância explicada=70.11%; Alfa Cronbach total=.95

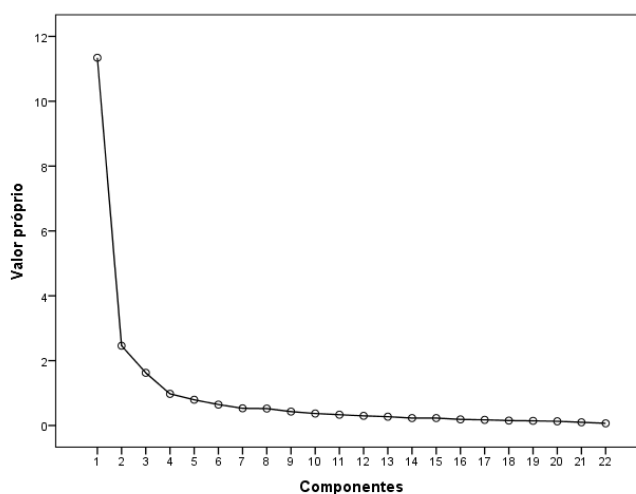


Figura C1: Screeplot para a ACP do constructo justiça organizacional

Tabela C2. Comparação dos valores próprios dos dados originais com os simulados na análise paralela para a justiça organizacional

| Componente | Dados         | Simulação              |                               |
|------------|---------------|------------------------|-------------------------------|
|            | Valor próprio | Média do valor próprio | Percentil 95 do valor próprio |
| 1          | 11.34         | 1.95                   | 2.13                          |
| 2          | 2.46          | 1.77                   | 1.88                          |
| 3          | 1.63          | 1.62                   | 1.61                          |
| 4          | 0.98          | 1.52                   | 1.41                          |

### Estudo de validade e fiabilidade do comprometimento organizacional

Tabela C3. Análise validade e fiabilidade do comprometimento organizacional

| Item                  | Fator1<br>CO Normativo | Fator 2<br>CO Afetivo | Fator 3<br>CO Calculativo |
|-----------------------|------------------------|-----------------------|---------------------------|
| CO12                  | .847                   |                       |                           |
| CO8                   | .825                   |                       |                           |
| CO4                   | .730                   |                       |                           |
| CO18                  | .718                   |                       |                           |
| CO19                  | .661                   |                       |                           |
| CO9                   | .558                   |                       |                           |
| CO5                   | (-.370)                |                       |                           |
| CO15                  |                        | -.880                 |                           |
| CO7                   |                        | -.852                 |                           |
| CO2                   |                        | -.770                 |                           |
| CO6                   |                        | .762                  |                           |
| CO10                  |                        | .523                  |                           |
| CO11                  |                        | .523                  |                           |
| CO16                  |                        |                       | .847                      |
| CO13                  |                        |                       | .778                      |
| CO1                   |                        |                       | .769                      |
| CO3                   |                        |                       | .763                      |
| CO17                  |                        |                       | .673                      |
| CO14                  |                        |                       | .552                      |
| Variância Explicada   | 34.97%                 | 14.45%                | 10.86%                    |
| Alfa de Cronbach      | .86                    | .87                   | .84                       |
| Correlação item-total | [.58; .73]             | [.56; .76]            | [.42; .74]                |
| M (DP)                | 2.48 (0.97)            | 3.71 (1.04)           | 2.32 (1.03)               |

KMO=.82; teste de esfericidade de Bartlett ( $p<.001$ ); Total de variância explicada=60.27%; Alfa Cronbach total=.89

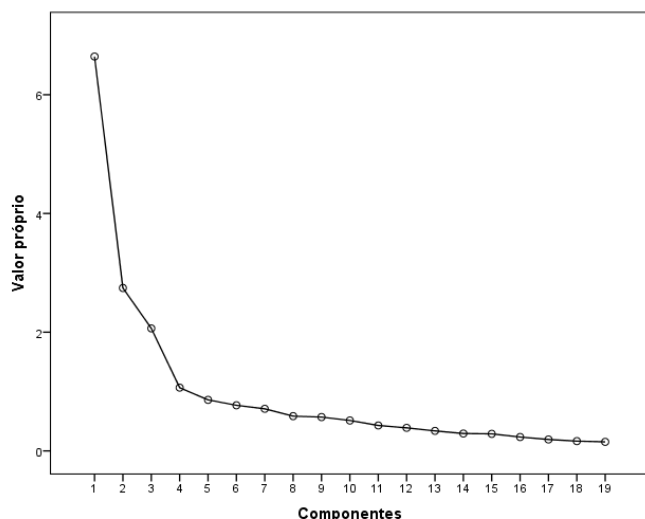


Figura C2: Screeplot para a ACP do constructo comprometimento organizacional

Tabela C4. Comparação dos valores próprios dos dados originais com os simulados na análise paralela para o comprometimento organizacional

| Componente | Dados         | Simulação              |                               |
|------------|---------------|------------------------|-------------------------------|
|            | Valor próprio | Média do valor próprio | Percentil 95 do valor próprio |
| 1          | 6.64          | 1.86                   | 1.99                          |
| 2          | 2.74          | 1.69                   | 1.79                          |
| 3          | 2.06          | 1.54                   | 1.65                          |
| 4          | 1.07          | 1.42                   | 1.51                          |

### Estudo de validade e fiabilidade do envolvimento no trabalho

Tabela C5. Análise validade e fiabilidade do envolvimento no trabalho

| Item                  | Fator1<br>ET vigor/dedicação | Fator 2<br>ET absorção |
|-----------------------|------------------------------|------------------------|
| ET1                   | .904                         |                        |
| ET2                   | .888                         |                        |
| ET5                   | .885                         |                        |
| ET3                   | .866                         |                        |
| ET6                   | .768                         |                        |
| ET4                   | .722                         |                        |
| ET7                   | .678                         |                        |
| ET9                   |                              | .873                   |
| ET8                   |                              | .842                   |
| Variância Explicada   | 57.57%                       | 14.97%                 |
| Alfa de Cronbach      | .93                          | .71                    |
| Correlação item-total | [.70; .85]                   | [.55; .55]             |
| M (DP)                | 3.74 (1.06)                  | 4.00 (1.13)            |

KMO=.86; teste de esfericidade de Bartlett ( $p < .001$ ); Total de variância explicada=72.54%; Alfa Cronbach total=.90

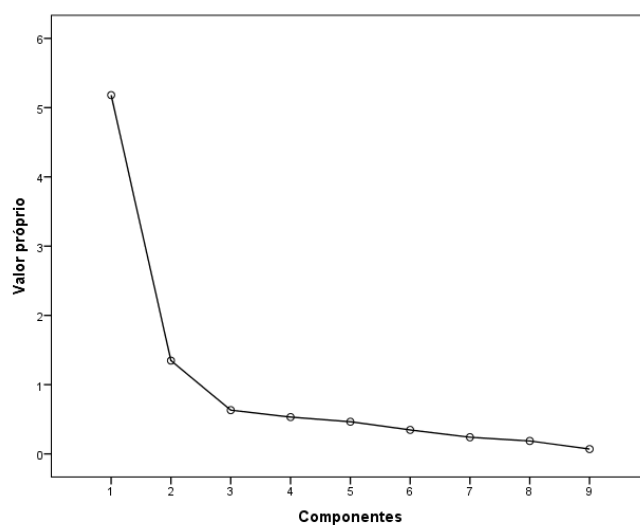


Figura C3: Screeplot para a ACP do constructo envolvimento no trabalho

Tabela C6. Comparação dos valores próprios dos dados originais com os simulados na análise paralela para o envolvimento no trabalho

| Componente | Dados         | Simulação              |                               |
|------------|---------------|------------------------|-------------------------------|
|            | Valor próprio | Média do valor próprio | Percentil 95 do valor próprio |
| 1          | 5.18          | 1.48                   | 1.66                          |
| 2          | 1.35          | 1.30                   | 1.41                          |
| 3          | 0.63          | 1.18                   | 1.26                          |

### Estudo de validade e fiabilidade da satisfação no trabalho

Tabela C7. Análise validade e fiabilidade da satisfação no trabalho

| Item                  | Fator1<br>Satisfação no trabalho |
|-----------------------|----------------------------------|
| S1                    | .835                             |
| S3                    | .762                             |
| S4                    | .753                             |
| S5                    | -.736                            |
| S2                    | -.720                            |
| Variância Explicada   | 58.05%                           |
| Alfa de Cronbach      | .81                              |
| Correlação item-total | [.56; .72]                       |
| M (DP)                | 3.11 (0.93)                      |

KMO=.75; teste de esfericidade de Bartlett (p<.001); Total de variância explicada=72.54%; Alfa Cronbach total=.81

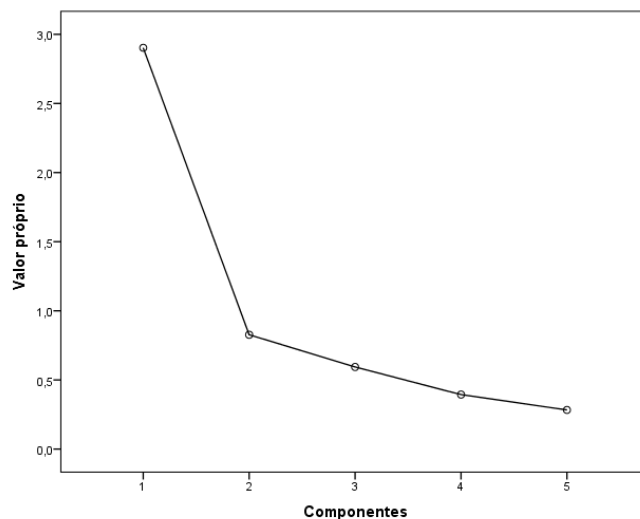


Figura C4: Screeplot para a ACP do constructo satisfação no trabalho

Tabela C8. Comparação dos valores próprios dos dados originais com os simulados na análise paralela para a satisfação no trabalho

| Componente | Dados         | Simulação              |                               |
|------------|---------------|------------------------|-------------------------------|
|            | Valor próprio | Média do valor próprio | Percentil 95 do valor próprio |
| 1          | 2.90          | 1.27                   | 1.39                          |
| 2          | 0.83          | 1.11                   | 1.19                          |