

2025

**STEVEN LOPEZ
TAVAREZ**

**IMPACTO DO COMPROMISSO
ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE A
JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E O
DESEMPENHO: O PAPEL MODERADOR DO
PAÍS (PORTUGAL/SENEGAL)**

2025

**IMPACTO DO COMPROMISSO
ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE A
JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E O
DESEMPENHO: O PAPEL MODERADOR DO
PAÍS (PORTUGAL/SENEGAL)**

**STEVEN LOPEZ
TAVAREZ**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências sociais
Tecnologia da Universidade Europeia, para
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do
grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos
realizada sob orientação científica da Doutora Andrea
Fontes, Professora da Faculdade de Ciências Sociais e
Tecnologia da Universidade Europeia.

Agradecimentos

A todos os trabalhadores recebam os meus agradecimentos!
Que haja justiça nos vossos respetivos locais de trabalho e que o vosso esforço seja apreciado e devidamente compensado!

O sentimento de poder dar um passo significativo após a conclusão deste mestrado deixa-me grato. A gratidão que devo às pessoas cujo suporte, conselhos, amizade e compreensão vai crescendo à medida que surgem os desafios. Você que vai ler esta obra científica, peço que me ajude a agradecer a justo título a Doutora Andrea Fontes. Se não fosse o seu profissionalismo, a sua amabilidade e o empenho com que ela transmite os seus conhecimentos tudo isso ia ser um sonho por concretizar.

Agradeço imensamente a docência da universidade europeia, particularmente a Dra Sara L. Lopes pela sabedoria que me inculcou durante este percurso académico que, de percalços a percalços irá resultar na obtenção do grau de mestre.

Uma menção especial às minhas professoras de português Fátima Azóia e Paula Leandro que me deram o impulso necessário para ler e compreender as aulas do mestrado. Meu muito obrigado a Doutora Maria Armada Rodrigues Antunes Sequeira que na sequência da primeira aula na faculdade fez-me saber que a diferença linguística há de ser encarada como uma riqueza cultural e não como uma barreira, “às dificuldades de adaptação superam-se” dixit.

Aos meus pais, irmãos, tios, amigos, vizinhos, colegas, MERCI POUR TOUT !

Aos que já não estão neste mundo, dedico-vos também este trabalho, principalmente a minha avó ALBERTINA.

palavras-chave

Compromisso organizacional, Justiça organizacional, Desempenho, Cultura, Portugal, Senegal

resumo

A maioria das investigações sobre o compromisso organizacional, a justiça organizacional e o desempenho têm sido feitas num contexto que abrange as organizações de uma determinada região do mundo. Com a globalização e a necessidade de dar respostas às exigências do mercado cada vez mais complexas, as organizações têm vindo a expandir os seus negócios além-fronteiras com o intuito de promover a reputação organizacional, conseguindo angariar a fidelização dos consumidores de um mercado estabelecido no estrangeiro, embora obter o sucesso organizacional.

Este estudo conseguiu demonstrar o impacto do compromisso organizacional na relação entre a justiça organizacional e o desempenho. No entanto, o efeito moderador que se esperava que os países em estudo (Portugal/Senegal) exercessem na relação entre a justiça organizacional e o desempenho não foi confirmado. Procedeu-se através da T-Test amostras independentes a comparação dos dois países o que permitiu identificar a existência de diferenças significativas no que concerne à justiça organizacional e o desempenho entre os participantes de Portugal e os de Senegal. Para medir a manifestação comportamental dos colaboradores relativamente às variáveis em estudo, recorreu-se a metodologia quantitativa de investigação aplicando um questionário. Foram obtidas 240

respostas válidas por parte dos inquiridos que se encontram ativos no mercado laboral em Portugal e no Senegal. Os resultados deste estudo permitiram averiguar o impacto da justiça no desempenho numa relação mediada pelo compromisso organizacional, isto é, quando for percebida positivamente a justiça, o nível de compromisso tende a aumentar, o que por sua vez permite obter um bom desempenho. Espera-se que este estudo permita a liderança monitorizar o efeito que possa desempenhar uma gestão que integra o aspeto cultural permitindo compreender as realidades dos funcionários oriundos de horizontes diferentes, promovendo a justiça organizacional a fim de facilitar o comprometimento das pessoas para com a organização.

Keywords

Organisational commitment, organisational justice, performance, Culture, Portugal, Senegal

abstract

Most research on organisational commitment, organisational justice and performance has been conducted in a context covering organisations in a specific region of the world. With globalisation and the need to respond to increasingly complex market demands, organisations have been expanding their businesses across borders to promote their organisational reputation, gaining the loyalty of consumers in an established foreign market, while achieving organisational success.

This study was able to demonstrate the impact of organisational commitment on the relationship between organisational justice and performance. However, the moderating effect that the countries under study (Portugal/Senegal) were expected to exert on the relationship between organisational justice and performance was not confirmed. An independent samples T-test was used to compare the two countries, which identified significant differences in organisational justice and performance between participants from Portugal and Senegal. To measure employees' behavioural manifestation in relation to the variables under study, a quantitative research methodology was used, applying a questionnaire. A total of 240 valid responses were obtained from respondents who are active in the labour market in Portugal and Senegal. The results of this study made it possible to ascertain the impact of justice on performance in a relationship mediated by organisational

commitment, i.e. when justice is perceived positively, the level of commitment tends to increase, which in turn leads to good performance. It is hoped that this study will enable leadership to monitor the effect that management that integrates cultural aspects can have, allowing them to understand the realities of employees from different backgrounds and promoting organisational justice to facilitate people's commitment to the organisation.

Índice

Capítulo 1. Introdução	10
Capítulo 2. Revisão da literatura:.....	12
2.1 Justiça Organizacional	12
2.2 Justiça Distributiva.....	13
2.3 Justiça Procedimental.....	15
2.4 Justiça Interacional.....	16
3. Desempenho.....	18
4. Compromisso organizacional.....	20
4.1 Compromisso Afetivo	21
4.2 Compromisso Normativo.....	21
4.3 Compromisso instrumental/calculativo	22
5. O impacto mediador do compromisso organizacional na relação entre a justiça organizacional e o desempenho	23
6. O conceito de cultura e suas implicações	24
7. O papel moderador do país (Portugal/Senegal) na relação entre a justiça organizacional e o desempenho.....	27
7.1 Caracterização dos países	27
7.1.1 Portugal	27
7.1.2 Senegal.....	27
8. O efeito do país na relação entre a justiça organizacional e o desempenho	28
9. Modelo conceptual e hipóteses de investigação	31
Capítulo 3. Metodologia	33
3. Instrumentos de Medida.....	34
3.1 Justiça organizacional	34
3.2 Compromisso Organizacional.....	34
3.3 Desempenho.....	35
3.4 Caracterização da Amostra	35
Capítulo 4. Resultados	38
4.1 Análise de consistência interna	39
4.2 Análise das correlações entre as variáveis em estudo.....	39
4.3 Teste de hipóteses em estudo.....	50
4.4 Comparação entre grupos	54

Capítulo 5. Discussão dos resultados.....	58
Capítulo 6. Conclusões	61
6.1 Implicações teóricas.....	61
6.2 Implicações práticas.....	63
6.3 Limitações e sugestões futuras:	64
6.4 Conclusão:.....	65
Referências:.....	67
Anexo A questionário em português.....	75
Anexos B questionário em francês	80
Anexos C estatísticas descritivas das variáveis sociodemográficas	85
Anexos D estatística descritiva das variáveis em estudo	86
Anexos E coeficientes de Alfa de cronbach	87
Anexos F teste de hipóteses	88
Regressão linear (H1): A justiça organizacional impacta o desempenho	88
Matriz da mediação (H2): O compromisso medeia a relação entre a justiça e o desempenho.	88
Matriz da moderação H3: O país (Portugal/Senegal modera a relação entre a justiça e o desempenho).....	90

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de julgamento de justiça

Tabela 2 – Abordagens sobre as dimensões da justiça organizacional

Tabela 3 – Definições das dimensões do desempenho

Tabela 4 - Caracterização das dimensões do compromisso organizacional

Tabela 5 – Modelo das dimensões culturais

Tabela 6 – Caraterização da amostra

Tabela 7 – Estatística descritiva das variáveis em estudo

Tabela 8 – Coeficientes de Alfa de Cronbach

Tabela 9 – Correlações entre variáveis sociodemográficas

Tabela 10 – Correlação de Pearson das variáveis em estudo

Tabela 11 – Correlações entre a justiça organizacional e o compromisso organizacional

Tabela 12 – Correlações entre dimensões

Tabela 13 – Resumo do modelo da regressão linear

Tabela 14 – Coeficientes da relação entre a justiça e o desempenho

Tabela 15 – Resumo do modelo da mediação

Tabela 16 – Modelo total do efeito direto e indireto da justiça no desempenho

Tabela 17 – Resumo do modelo da mediação moderada pelo

Tabela 18 – Coeficientes da moderação do país

Tabela 19 – Comparação de médias entre Portugal e Senegal

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Valores comparativos das dimensões culturais entre Portugal e Senegal

Figura 2 – Modelo conceptual e hipóteses de investigação

Figura 3 – Modelo de investigação final

LISTA DE ABREVIATURAS

ANT - Antiguidade

CA / COMP A – Compromisso Afetivo

CI – Compromisso Instrumental

CN – Compromisso Normativo

COMP TOT – Compromisso Total

DES CPROD – Comportamentos contraproduativos

DES CONT – Desempenho Contextual

DES TAR – Desempenho da Tarefa

DES TOT – Desempenho Total

HAB – Habilitações

INTER – Interações com a chefia

JD / JUST D – Justiça Distributiva

JI / JUST I – Justiça Interacional

JP / JUST P – Justiça Procedimental

JO – Justiça Organizacional

JUST TOT – Justiça Total

MENEF – Ministério da Europa e dos Negócios Estrangeiros da França

Capítulo 1. Introdução

A escassez de colaboradores considerados como essenciais para a prossecução dos objetivos organizacionais tem incentivado às empresas proporcionarem as suas estratégias de recrutamento e seleção, propondo propostas de valor adequadas as necessidades dos candidatos ativos e/ou passivos do mercado. Ao longo dos anos tem-se notado uma concorrência intensiva entre empresas atuando no mesmo setor e também uma série de mudanças abruptas vivenciada pelas organizações. Com o objetivo de se manterem sustentáveis e competitivas dando respostas oportunas às exigências do mercado, o capital humano “talentoso” tem vindo a demonstrar a sua centralidade para a vitalidade das organizações. A questão da aquisição dos tais talentos do mercado e da retenção dos que as organizações já dispõem, tornou-se uma visão compartilhada pelas empresas.

Ora, como atestado por vários estudos sustentados pela literatura organizacional, uma gestão eficaz do capital humano culmina no desempenho dos colaboradores que, por sua vez, incide na concretização dos objetivos estipulados pela organização (Al Aina & Atan, 2020). Portanto, a execução bem-sucedida das tarefas dos funcionários abrange vários aspetos que este estudo tenciona demonstrar, realçando o impacto que possa desempenhar o compromisso organizacional nas perceções de justiça dos funcionários e no seu desempenho.

Embora que seja indispensável obter colaboradores competentes que irão fomentar um desempenho diferenciador, as organizações perceberam a necessidade de promover fatores que tendem a favorecer o compromisso dos demais funcionários. Pois, o compromisso organizacional consta como um dos pressupostos essenciais para a competitividade da organização e a sua existência no seio do mundo dos negócios é indispensável para assegurar o empenho, a dedicação e um bom desempenho dos funcionários (Yavuz, 2010). Os estudos relativos ao compromisso organizacional têm vindo a comprovar que os colaboradores que se identificam emocionalmente e/ou psicologicamente com a organização demonstram comportamentos e/ou atitudes adequados que promovem a reputação e o sucesso organizacional através do seu alto desempenho (Çelíkt, 2022).

Portanto, o desempenho providenciado pelos colaboradores tendo um impacto na prossecução dos objetivos organizacionais é fomentado pela implementação da justiça ao nível organizacional (Moazzezi et al., 2014).

É de realçar que as perceções dos indivíduos no que concerne à justiça organizacional tem merecido um interesse considerável dos investigadores das ciências sociais, nomeadamente na área dos recursos humanos. O conceito de justiça organizacional por ser subjetiva consubstancia-se nas perceções das pessoas relativamente à conformidade de um “resultado ou processo”, principalmente quando são tomadas decisões ou atribuídos recursos, o que de certa forma leva a questionar sobre a equidade entre funcionários (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Este estudo, tendo o propósito de analisar o impacto do compromisso organizacional na relação entre a justiça organizacional e o desempenho, analisando, no entanto, o papel moderador do país (Portugal/Senegal) nessa relação leva-nos a realçar a importância da cultura nacional no que respeita às perceções da justiça, pois a cultura influencia a maneira como as pessoas interpretam situações e adotem comportamentos que julgam adequados (Steiner, 2001).

Ora, para averiguar a viabilidade da nossa investigação, este estudo tenciona responder as seguintes questões:

De que modo a justiça organizacional promove o desempenho organizacional através do comprometimento organizacional? Como é que a justiça organizacional pode influenciar o comprometimento, promovendo o desempenho? Será que o país (Portugal/Senegal) desempenha um papel moderador na relação entre a justiça organizacional e o desempenho?

Este estudo tendo o propósito de analisar, descrever e demonstrar o impacto das variáveis que resolvemos investigar, é estruturado da seguinte forma: na primeira parte foi apresentado uma introdução na qual abordámos o tema da nossa investigação numa perspetiva abrangente, referindo a relevância da globalização no contexto atual do mundo. Na segunda parte consta a revisão da literatura na qual foi feito a descrição sucinta dos conceitos e/ou variáveis em estudo com base nas investigações que têm sido feitos neste âmbito numa lógica de sustentar teoricamente as nossas hipóteses que foram resumidas no modelo conceptual do nosso estudo. Na terceira parte descreveu-se a metodologia adota para mensurar as variáveis o que foi analisado na quarta parte. Na quinta parte foi feito a discussão dos resultados obtidos através da

análise das hipóteses em estudo. Esta investigação concluiu-se na sexta parte na qual foram mencionadas as implicações teóricas e práticas e a conclusão geral.

Capítulo 2. Revisão da literatura:

A busca da produtividade tendo em conta a competitividade cujas organizações/empresas estão sujeitas tem sido ao longo das últimas décadas uma prioridade altamente destacada com o intuito de as empresas ficarem competitivas umas para com as outras.

Com as diferentes revoluções industriais, o fator humano tem demonstrado o seu papel fundamental nas diversas operações organizacionais. Com a aparição da revolução industrial dita “tecnológica”, novos recursos e métodos de trabalho vão surgindo, impactando não só no seio das organizações as interações entre os trabalhadores, mas também as outras áreas da vida (Neumann et al., 2021).

Imamoglu e colegas (2019) enfatizam a importância do desempenho que os colaboradores possam ter no âmbito das suas respetivas funções através do seu compromisso para com a organização. O impacto da contribuição do fator humano tem fomentado a sobrevivência das organizações, dado este facto, são vários os autores que sustentam a valorização dos colaboradores. Este reconhecimento do esforço do fator humano para a “manutenção” das organizações poderia ser feito através da satisfação das suas necessidades e a promoção da equidade entre colaboradores.

2.1 Justiça Organizacional

No âmbito do mercado laboral, a promoção da equidade tem tido um valor incremental graças sobretudo a valorização das práticas sustentáveis, nomeadamente as que dizem respeito à diversidade, equidade e inclusão. Com o intuito de fomentar um ambiente de trabalho não só diversificado e inclusivo, mas também equitativo para que se obtenha uma contribuição significativa por parte dos colaboradores, as organizações, na sua maioria, perceberam a necessidade de mitigar os fatores de desigualdade entre funcionários promovendo, no entanto, a

equidade entre os demais. Ora, o conceito de equidade consubstancia-se na justiça relativa ao tratamento dos colaboradores relativamente às oportunidades que lhe são proporcionados através dos seus eventuais resultados (Arsel et al., 2021).

Ao nível das organizações, a questão da justiça ou injustiça percebida pelos colaboradores tem fomentado o interesse de várias investigações cujo objetivo consiste em compreender as consequências que possam emanar das percepções dos funcionários (Rogombé & Gangloff, 2022). Portanto, o sentimento de justiça e/ou injustiça vivenciado por um funcionário é relativamente subjetivo, sendo uma das razões pela qual os estudos no campo da psicologia organizacional sobre as percepções de justiça têm tido em conta os dados objetivos e pessoais das percepções dos colaboradores em estudo (Bruna et al., 2018).

O conceito de justiça organizacional (JO) tem sido alvo de estudos no domínio organizacional, pelo que o seu impacto incide não só no compromisso dos colaboradores, mas também no desempenho diferenciado que permite manter a organização competitiva em relação aos seus concorrentes.

A JO reflete as interpretações que os colaboradores de uma determinada organização fazem sobre a forma como são tratados em relação a diferentes aspetos dentro da organização (Moorman 1995), realçando que as percepções dos colaboradores relacionadas com o seu ambiente de trabalho são subjetivas, pois o que um funcionário pode considerar como sendo injusto, outro poderia o encarar como adequado às suas necessidades (Robbins et al., 2013).

Jang e colegas (2021) apontam, no entanto, a necessidade de analisar a justiça organizacional de forma “multidimensional”, isto é, através dos seus componentes que a variedade dos autores que investigaram sobre este tema subdividiram em três dimensões: distributiva, procedimental, interacional (Dhaoudi & Sliti, 2022).

2.2 Justiça Distributiva

O interesse sobre a justiça distributiva (JD) deriva da teoria da equidade que enfatiza a comparação feita pelos colaboradores entre as suas contribuições (desempenho, experiência, formações...) e o que recebem em retorno por parte das suas entidades empregadoras

(recompensas, punições, alocações...), tendo os seus colegas como sujeitos comparativos (Bruna et al., 2018; Törnroos et al., 2019). De acordo com Adams (1963) a equidade não deveria ser meramente ligada com a questão económica, afirmando que este conceito não se resume apenas em “um salário justo por um dia de trabalho justo”.

Os estudos feitos sobre a justiça distributiva identificaram umas regras que guiam as distribuições dos recursos, destacando o mérito como um dos princípios fundamentais. Essas regras dizem respeito à equidade que se refere à uma compensação proporcionada à contribuição do funcionário; a igualdade que se traduz por uma retribuição igual para todos e por fim a necessidade que indica que os recursos têm de ser distribuídos consoante às necessidades de cada funcionário (Dagot & Vallée, 2010).

Os critérios de avaliação de justiça mudam consoante às circunstâncias, dependendo também da forma como os indivíduos aplicam as regras relativas à distribuição (Levanthal, 1980). O autor apresentou um modelo de julgamento cujos indivíduos se baseiam para avaliar a justeza das recompensas ou punições para si mesmo e para os outros (Ver tabela 1).

Tabela 1:

Modelo de julgamento de justiça

Etapas	Definições
Ponderação	Nesta primeira fase, o indivíduo escolhe as regras de distribuição aplicáveis e a sua relevância, dando uma importância a essas regras no âmbito do julgamento e na sua perceção de justiça.
Estimativa preliminar	Nesta fase, o indivíduo faz uma estimação sobre a quantidade e o tipo de resultados que recebe com base nas regras aplicadas.
	Esta etapa refere-se ao julgamento feito pelo indivíduo através da combinação de vários

Combinação de regras	fatores tais como a quantidade das contribuições, as necessidades, a igualdade, o merecimento e outras regras que possam impactar a percepção sobre o mérito de um determinado indivíduo.
Avaliação de regras	Sendo a última fase, o indivíduo avalia a justeza dos resultados, fazendo a estimativa do que recebem os outros para determinar as suas eventuais recompensas e/ou punições com o intuito de perceber se os seus resultados estão em conformidade com o que mereça.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Levanthal (1980)

2.3 Justiça Procedimental

O conceito de Justiça Procedimental (JP) tem sido ligado com a da JD por serem variáveis “preditores de atitudes e comportamentos ao nível organizacional”, essas variáveis podem ser relacionadas com o comportamento de cidadania organizacional e a satisfação no trabalho (Clay-warner et al., 2005, p.394).

Kovosky (2000) sustenta que existe uma relação entre a JP e JD, pelo que a distribuição dos outputs (recompensas) é feita com base numa decisão tomada através da JP. Dito de uma outra forma, a JP refere-se à percepção da equidade dos meios usados para atribuir as recompensas proporcionadas pela organização, enquanto a JD se baseia na percepção da equidade no âmbito da distribuição das tais recompensas (Folger & Konovsky, 1989).

Ha e Lee (2022) por sua vez definem a justiça procedimental como o grau de percepção dos funcionários relativamente aos “procedimentos organizacionais oficiais”, relativamente os que dizem respeito aos sistemas de recompensas e benefícios, entre outros. Os estudos realizados anteriormente sobre a justiça procedimental, nomeadamente a do Levanthal (1980) apontou não só a percepção dos indivíduos sobre a equidade dos processos que sustentam a distribuição dos

recursos regulados através de um sistema social, mas sim a centralidade do conceito de JP “no mapa cognitivo do indivíduo nos eventos que precedem a distribuição da recompensa e a avaliação dos mesmos eventos” (Levanthal, 1980, p.16). Ora, esta afirmação pressupõe uma percepção prévia dos indivíduos antes da “última” fase propriamente dita da repartição das recompensas. A teoria enfatizada por Levanthal (1980) no que concerne à JP identificou seis (6) critérios essenciais que têm de ser tidos em conta para que haja uma percepção justa da JP. De acordo com Bakhshi e colegas (2009), esses critérios referem-se à

- Consistência na aplicação dos procedimentos
- Imparcialidade, garantindo o interesse de todas as partes num determinado acordo
- Tomada de decisões com base nas informações corretamente recolhidas
- Possibilidade de corrigir decisões erradas por meio de mecanismos predefinidos
- Conformidade com padrões eticamente responsável
- Representatividade das várias opiniões tendo em conta as que emanam dos grupos afetados pela decisão tomada.

À medida em que foram feitos estudos sobre a JP, os investigadores têm vindo a reconhecer a necessidade de ter em conta um dos fatores cruciais da percepção da equidade, isto é, o tratamento interpessoal relacionado com a justiça interacional (Matterson et al., 2000).

2.4 Justiça Interacional

A justiça interacional (JI) refere-se à qualidade da interação interpessoal entre os indivíduos no seio das organizações (Cronpazano et al., 2002). Tal como as outras dimensões, a JI também é relativa à percepção da equidade baseada na relação entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos, refletindo a forma como os demais interagem no âmbito da concretização de procedimentos e distribuições (Bries & Moag, 1986 citado por Rehman et al., 2021).

Mazra e colegas (2019) suportam que a JI tem sido considerada como a parte social da justiça procedimental antes de se destacar dessa e ser independente. Pois, a JP tem-se baseada na troca social entre o colaborador e o seu emprego, a JI por sua vez consubstancia-se nas interações entre o funcionário e o seu superior (Mazra et al., 2019).

Segundo Manville (2008), uma “estrutura alternativa” foi proposta pelo Greenberg (1993) relacionada com a JI, dando essa última duas sub dimensões que são: a justiça informacional e a justiça interpessoal. A primeira refere-se à objetividade das informações e formas de comunicação relacionadas aos procedimentos, enquanto a justiça interpessoal é relativa à qualidade das interações e a forma como os colaboradores são tratados pelos seus superiores tendo em conta o respeito, à dignidade... (Le Roy et al., 2012; Manville, 2008).

A tabela 2 recapitula as abordagens apresentadas por vários autores com o objetivo de permitir a compreensão das diferentes dimensões da justiça.

Tabela 2.

Abordagens sobre as dimensões da justiça organizacional

Justiça Distributiva	Refere-se às perceções de um colaborador relativamente à equidade da distribuição dos recursos (materiais/imateriais).
Justiça procedimental	Refere-se à perceção de um trabalhador relacionada com os métodos e/ou processos usados para determinar os resultados e a maneira como as decisões são tomadas pela organização para distribuir os recursos (ferramentas, reconhecimento, benefícios...).
Justiça Interacional	Descreve as perceções de um colaborador relativamente à qualidade das interações entre ele e os seus superiores hierárquicos durante os processos de tomada de decisões ou repartição de recursos.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Bruna et al., (2018); Cropanzano et al., (2005)

3. Desempenho

Ao longo das últimas décadas, as organizações têm apostado na inovação dos seus meios de produção obtendo mais produtividade para conseguirem ter um nível de competitividade que o possam permitir se manter no mundo dos negócios. Segundo Khana e colegas (2023), o desempenho consta como um fator que pode causar à falência da organização. Nesta mesma perspectiva, os demais autores salientam que a obtenção de um nível satisfatório de desempenho por parte dos funcionários fomenta o sucesso organizacional, afirmando que se não forem atingidos os resultados estipulados incidirá no declínio da organização. Esta afirmação deixa entender o real impacto dos funcionários na sobrevivência da organização através da sua contribuição, principalmente no exercício da sua função. A luz desta análise, julgamos necessário abordar o desempenho ao nível individual, sendo que o sucesso da organização está intrinsecamente ligado com a performance individual dos colaboradores (Abun et al., 2021).

No entanto, Silva (2022) associa o conceito de desempenho com a noção de eficiência, definindo-o como o facto de “alcançar um determinado nível de resultado ou de comportamento, sendo isso feito com a menor utilização de recursos possível” (Silva, 2022, p. 45). Nessa definição proposta pelo autor, para além da eficiência, destaca-se o termo de comportamento que Ceitil (2023, p.33) correlaciona com o conceito de competência, afirmando que não basta possuir um leque de “traços ou características pessoais” que possam predizer um alto desempenho e, por conseguinte, não o pôr em prática em prol da prossecução dos objetivos organizacionais. Em 2011, Koopmans e colegas apontaram com base nos estudos de Campbell (1990) a relação intrínseca entre o desempenho e o comportamento, afirmando que o desempenho só incorpora os comportamentos que são relevantes para a prossecução dos objetivos da organização.

Robbins e colegas (2011) relacionaram o conceito de desempenho com três comportamentos que, para eles, são os mais sustentados pela literatura.

Eis estes comportamentos identificados: Desempenho da tarefa, Cidadania, contra produtividade.

Tabela 3.*Definições das dimensões do desempenho*

Autores	Dimensões	Descrição
Robbins et al., (2011, p.545) Campbell & Wiernick (2015)	Desempenho de tarefa	Refere-se ao desempenho dos deveres e responsabilidades que promovem a criação ou transformação de “matérias-primas” em bens ou serviços, sendo os outputs da organização.
	Cidadania organizacional (Desempenho contextual)	Traduz-se nas práticas que fomentam “um ambiente psicológico da organização” na qual é exercitada uma cooperação e entreajuda, a tolerância entre colegas, uma identificação com os objetivos organizacionais e uma contribuição além do que está requisitado.
	Contra produtividade	Trata-se das ações e/ou práticas que inibem o bem-estar organizacional incluindo comportamentos indesejáveis para com os colegas, o roubo ou a danificação dos recursos da organização...

Adaptado pelo autor a partir de Robbins et al., (2011, p.545); Campbell & Wiernick (2015)

O facto de o desempenho ter um componente comportamental, está sujeito a ser influenciado por diversos fatores quer macro ou micro organizacional, o que implica analisar estes aspetos que o afetam numa lógica de previsão (Srĳana et al., 2023). Nesta mesma perspetiva, Robbins e colegas (2011) tinham enfatizado o propósito da avaliação do desempenho no que respeita ao comportamento organizacional, salientando que o objetivo dessa tal avaliação consiste em dar feedback e determinar o processo de alocação das recompensas. Ora, convém realçar que a motivação dos funcionários que é um comportamento desejável (sendo o que se espera por parte dos mesmos) está relacionada com o seu próprio desempenho, portanto, dar-lhes informações relativas ao seu desempenho através do feedback contribui para mantê-los motivados (Awaysheh et al., 2023). Os mesmos autores asseguram que os funcionários que

foram retribuídos conforme ao seu desempenho irão usar as informações que emanam do feedback para aperfeiçoar o seu contributo individual em benefício da organização.

A luz de vários estudos que tinham o intuito de determinar a ligação entre a percepção da justiça organizacional e o desempenho quer individual ou organizacional, constatou-se que se os funcionários tiverem uma percepção positiva nos procedimentos, que sentem uma imparcialidade na distribuição das recompensas e que percebem uma neutralidade nas interações entre colegas, obter-se-ia o máximo desempenho por sua parte na prossecução dos objetivos organizacionais (Khan et al., 2023; Lim & Loosemore, 2017). Tendo em conta o que está exposto acima, propõe-se esta hipótese:

H1: A justiça organizacional impacta o desempenho

4. Compromisso organizacional

O conceito de compromisso organizacional (CO) tem recebido uma atenção particular dado às investigações que foram feitas por ser uma variável relevante que permite compreender o comportamento dos funcionários dentro das organizações. A variedade dos primeiros estudos relativos ao CO incidia em duas principais abordagens relacionadas com as atitudes e comportamentos (Mowday et al., 1979). A abordagem atitudinal consubstancia-se no grau em que os indivíduos se identificam com uma determinada organização, refletindo-se na relação psicológica que demonstram e a vontade em continuar a pertencer à organização enquanto membros, facilitando a concretização dos seus objetivos. A abordagem comportamental, por sua vez, traduz-se nas razões que fomentam a conservação dessa relação (Mowday et al., 1979; Nunes & Marques, 2015).

Posteriormente, nomeadamente em (1990) o conceito de CO passou a ser um construto multidimensional, pois Allen e Meyer (1990) identificaram três (3) dimensões propondo que o componente afetivo (apego emocional) seja distinguindo com o do instrumental (custos percebidos) sugerindo neste âmbito mais um componente que se refere à “obrigação percebida de permanecer na organização”, trata-se da vertente normativa (Meyer et al., 2002; Rego 2003).

4.1 Compromisso Afetivo

A volatilidade do mercado tem incentivado às organizações cujos objetivos incidem no atingimento dum crescimento sustentável para promover um alto desempenho dos seus funcionários que Suifan (2018) alega estar ligado com o compromisso afetivo (CA) do colaborador para com a sua organização.

Riketta (2002) sustenta que a literatura dispõe de uma vasta gama de definição sobre a vertente afetiva do CO, sendo essa a variável mais estudada, porém a maioria dessas deriva da definição proposta por Mowday e colegas (1979) que os demais definiram como sendo uma forte identificação e envolvimento de um indivíduo numa determinada organização. Com base nessa definição, Mowday e colegas (1979) ressaltaram que o CO sendo atitudinal enfatiza uma ligação do colaborador com a organização, inclusive os seus objetivos e valores. Allen e Meyer (1996) salientam que essa ligação é emocional, portanto os colaboradores que dispunham de um compromisso afetivo permanecem na organização porque o querem fazer. Rego e colegas (2007) veem através da ligação emocional que une um colaborador com sua organização uma tendência em desenvolver esforços consideráveis para a organização.

4.2 Compromisso Normativo

Neste contexto de alta competitividade, a retenção de talentos tem sido uma prioridade para as organizações para conseguirem dar uma resposta nítida às exigências do mercado. O desenvolvimento do fator humano é considerado como uma peça crucial na manutenção das organizações, pois o seu impacto incide na criação de uma cadeia de valor relevante para o sucesso organizacional. Manter os colaboradores motivados e satisfeitos para com a organização promove não só o bem-estar ao nível organizacional, pois mitiga a taxa de rotatividade e/ou saída dos mesmos. No entanto, a complexidade dos motivos que envolve o desejo dos funcionários em querer abandonar a sua função ou até mesmo sair da organização tem incitado várias investigações. Liu e colegas (2020) argumentam que uma das razões pela qual os funcionários decidem sair da organização é devido ao facto de terem um nível baixo de Compromisso Normativo (CN), trata-se do compromisso relativo ao grau de obrigação de permanência na organização com o dever moral de o fazer (Allen & Meyer, 1996). O CN incentiva os colaboradores a permanecerem na organização por questão moral e ética mesmo se não querem

ficar devido à percepção negativa que têm em relação ao seu pacote de benefícios (Nguyen et al., 2020).

4.3 Compromisso instrumental/calculativo

A saída dos colaboradores tem motivado perdas consideráveis para as organizações pelo facto de incentivar a escassez do capital humano, ora considerado como sendo fator determinante para a sobrevivência organizacional (Winne et al., 2015).

Skerhakova e colegas (2022) evidenciam que o investimento que as organizações providenciam aos seus colaboradores quer em termos de recursos ou de tempo poderia ser uma perda significativa caso que os demais decidam abandonar a organização, salientando que a abundância das investigações realizadas no intuito de determinar as razões que motivam a saída dos colaboradores não permite esclarecer propriamente este tema. No entanto, apesar da ambiguidade de permanecer ou sair da organização, os funcionários podem contribuir ao funcionamento da organização, tendo um comportamento adequado para o efeito (Bentein et al., 2004). Taing e colegas (2011) por sua vez apontam a possibilidade que as organizações têm de alcançar resultados sustentáveis sensibilizando os seus funcionários relativamente ao pacote de benefícios que a organização dispõe, dando suporte necessário aos colaboradores que estão comprometidos com a organização com o objetivo de os reter. Ora, à luz desta perspetiva, vários autores relacionam o compromisso instrumental (CI) com a percepção dos custos relativos à saída da organização ou às dificuldades em encontrar alternativas de emprego na medida da sua perspetiva (Bentein et al., 2004; Rego et al., 2004). A partir desta definição, poder-se-ia identificar duas dimensões relacionadas com o CI; uma dimensão que diz respeito aos custos percebidos ou investimentos e outra relacionada com a falta de oportunidades alternativas de emprego (Bentein et al., 2004; Taing et al., 2011).

Tabela 4:

Caracterização das dimensões do compromisso organizacional

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	...demonstra que quer permanecer.	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	...sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental (ou Calculativo)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Rego, Souto & Cunha, 2007

5. O impacto mediador do compromisso organizacional na relação entre a justiça organizacional e o desempenho

A necessidade de reter os colaboradores, mantendo-os comprometidos para com a organização tem vindo a ser uma estratégia indispensável para as organizações com o intuito de estarem aptos e proativos para darem respostas adequadas as exigências do mercado. O comprometimento dos colaboradores permite melhorar a taxa da rotatividade dentro da organização, reduzindo os eventuais custos que possam emanar da saída de funcionários. Num

ambiente de trabalho cujos funcionários estão comprometidos, nota-se um alto desempenho e a eficiência dos demais (Liou, 2008), pois o compromisso traduz-se no esforço providenciado por uma pessoa a fim de promover o bem-estar da organização, demonstrando uma certa preocupação e dedicando-se plenamente nas atividades da organização (Weiner, 1982 citado por Liou, 2008).

Os colaboradores comprometidos são os que demonstram um interesse particular a organização tendo uma forte ligação emocional com ela, estando motivados e aptos para dar um contributo além do necessário para o seu sucesso (Coulaty, 2018). Nota-se que a identificação dos colaboradores com os valores da organização promove um esforço suplementar por parte dos mesmos para a prossecução dos objetivos organizacionais, o que de certa forma é favorecido pela implementação dos fatores relativos à justiça organizacional (Buluc & Gunes, 2014).

Tendo em conta as definições das diferentes dimensões do CO, Suifan (2019) vê na promoção de uma justiça organizacional equitativa um meio ideal para promover a satisfação e o compromisso dos colaboradores para que esses sejam aptos em prosseguir voluntariamente até atingir os objetivos organizacionais. Com base nas afirmações acima mencionadas, propõe-se esta hipótese:

H2: O compromisso organizacional media a relação entre a justiça organizacional e o desempenho.

6. O conceito de cultura e suas implicações

A globalização e as mudanças recorrentes vivenciadas pelo mundo dos negócios têm sido fatores determinantes para o início das investigações pondo o foco nos estudos exploratórios da cultura por ser uma “variável explicativa” dos comportamentos dos indivíduos ao nível organizacional. As primeiras investigações centravam-se na análise dos valores comuns provenientes das culturas ocidentais, nomeadamente os dos Estados unidos. No entanto, devido a competitividade do mercado laboral e a expansão dos negócios além-fronteiras, instalou-se a necessidade de ter em conta as realidades socioculturais dos outros países (Aycan et al., 2000).

Ao nível académico, o interesse atribuído a questão da cultura nacional como elemento-chave da gestão de recursos humanos tem tido um impacto crescente graças ao estudo elaborado pelo psicólogo holandês Geert Hofstede (1928-2020) sobre a realidade de cinquenta países. A cultura nacional refere-se aos valores compartilhados que moldam uma determinada sociedade que reside no limite de um território geograficamente delimitado (Silva, 2022, p.35).

Hofstede (2011) insiste no facto da cultura ser sempre coletiva, ou seja, um conjunto de valores compartilhados por um grupo afirmando que a variedade dos estudos sobre a cultura e suas vertentes permitiu a vulgarização de uma série de definições que se pode resumir como sendo a “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas.” (Hofstede, 2011).

O estudo realizado por Hofstede (2011) sobre a cultura nacional tem guiado inúmeras pesquisas por ter sido um dos trabalhos mais referenciados. O modelo das dimensões culturais desenvolvido pelo autor é o mais usado pelos investigadores ao fazerem comparação entre as dimensões da cultura e formular hipóteses relativas às suas consequências (Huang et al., 2024; Silva, 2015). Cada dimensão refere-se a um determinado aspeto de uma cultura que pode ser mensurado com base nas outras culturas (Hofstede, 2011). A tabela 5 resume as dimensões que constam no modelo desenvolvido por Hofstede, realçando o facto de que este modelo tem sofrido alterações ao longo do tempo dando lugar a um construto cada vez mais sustentado. A figura 1 ilustra a troca da denominação da dimensão masculinidade vs feminilidade por motivação para a realização e sucesso.

Tabela 5:

Modelo das dimensões culturais

Dimensões culturais	Definições
Distância ao poder	Diz respeito à aceitação do poder pelos membros de uma comunidade, organização..., cujos estatutos são inferiores.

Individualismo vs Coletivismo	Refere-se ao grau de integração dos indivíduos na sociedade. Permite estabelecer a distinção entre a integração das pessoas em grupos (coletivismo) e o grau de inserção individual dentro da comunidade, dando a prioridade a si e a sua família próxima (individualismo).
Masculinidade vs Feminilidade	Exprime a orientação de uma sociedade em valores relativas à realização e reconhecimento do sucesso (masculinidade), à orientação para a colaboração e a modéstia (feminidade).
Aversão à incerteza	Traduz-se no nível de tolerância da incerteza e ambiguidade aceite pelas sociedades.
Orientação de longo prazo vs curto prazo	Refere-se à maneira como uma comunidade define os eventos que julga importante associando-os ao passado ou ao futuro.
Indulgência vs repressão	Essa dimensão define o grau em que a sociedade permite aos indivíduos aproveitarem embora realizar os seus desejos (indulgência), podendo também existir mecanismos de controlo ou de regulação das necessidades individuais através de regras sociais.

Fonte: Adaptado de Hofstede 2011; Huang et al., 2024

O modelo de Hofstede através das dimensões relativas ao coletivismo e à distância ao poder tem sido o mais usado e investigado para determinar as diferentes expectativas relacionadas com a cultura dos países (Silva & Caetano, 2016). Os mesmos autores identificaram a cultura, o desenvolvimento socioeconómico, as características organizacionais, situacionais e individuais como níveis de influência sociocultural que desempenham um papel indispensável na forma como os indivíduos percebem a justiça no âmbito organizacional podendo surgir eventuais reações perante situações de justiça e/ou injustiça, afirmando que quanto maior forem as percepções de justiça, maior serão os resultados, embora que sejam alcançados de forma diferente (Silva & Caetano, 2016).

7. O papel moderador do país (Portugal/Senegal) na relação entre a justiça organizacional e o desempenho

7.1 Caracterização dos países

7.1.1 Portugal

Portugal é um país soberano que se situa na península ibérica no sudoeste da Europa. A sua superfície é de 92.152 km² repartida por 18 distritos no seu território continental e 2 regiões autónomas, ou seja, os arquipélagos de Açores e Madeira. Fundado em 1143, foi em 1910 que se implementou a República (Governo de Portugal, 2024).

Com uma população estimada a 10 milhões de pessoas de acordo com *statista*, Portugal tem sido entre o XV até ao XVII século na vanguarda dos países europeus exploradores conseguindo obter colónias em vários continentes sobretudo em África (Silva, 2015). Em 1986, integrou a união europeia desenvolvendo a partir daí uma economia orientado cada vez mais para o setor terceiro. Segundo *Statista* (2022), Portugal é um país cujo mercado imobiliário é o mais denso da Europa, pois o país fomenta incentivos fiscais no intuito de facilitar o investimento direto estrangeiro.

7.1.2 Senegal

O Senegal é um país da África ocidental que faz fronteira com a Guiné-Bissau entre outros países tais com a Mauritânia, o Mali, Guiné-Conacri e a Gambia. A sua população é estimada a 18.032.473 milhões, cujo um quarto vive em Dakar segundo os dados do banco mundial em outubro (2024). O país é constituído por 14 regiões administrativas repartidas numa área de 196 722 km² cuja capital é a região de Dakar na qual se concentra a maioria dos serviços, sendo a cidade mais populosa por abrigar mais de que 1 milhão de pessoas (O'Neill, 2024 citado por Statista, 2022). De acordo com os dados do ministério da Europa e dos negócios estrangeiros da França (MENEf), a sociedade senegalesa é constituída por pessoas de religiões diferentes em que 94 % é do Islã, 4 % de cristianismo e 2 % de animismo. A língua oficial do Senegal é o francês por ter sido uma colónia da França, no entanto, tornou-se independente dessa a 4 de abril de 1960. Segunda o MENEf, a instauração do multipartidário em 1974 permitiu-lhe

se distinguir por sua estabilidade e fiabilidade sobretudo nos processos eleitorais. Apesar de ser a segunda maior economia da África Ocidental francófona, o país encontra-se com uma alta taxa de desemprego, um custo de vida alto, uma qualidade dos serviços públicos que deixa a desejar... (MENEF, 2024).

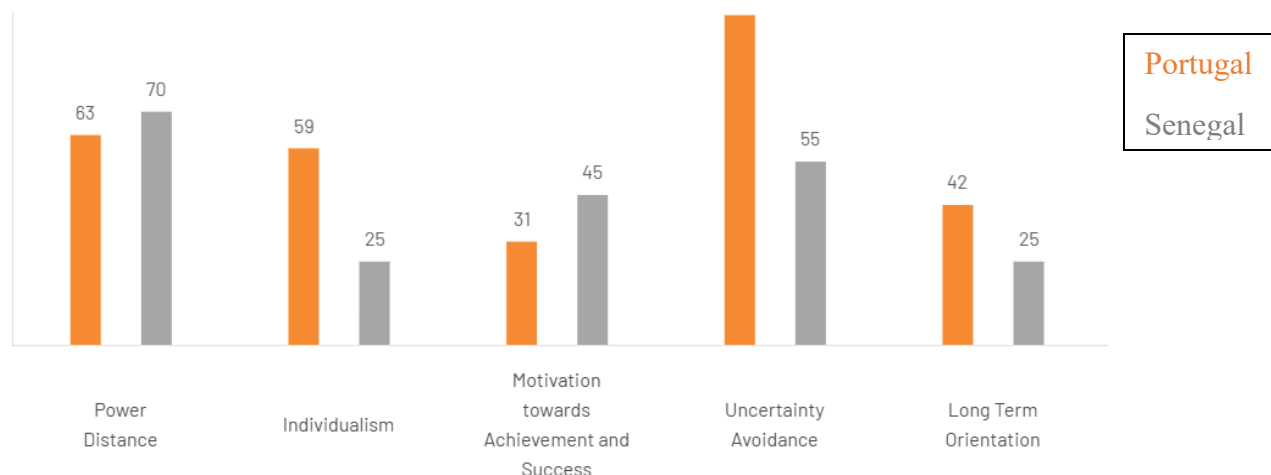
8. O efeito do país na relação entre a justiça organizacional e o desempenho

À medida em que estudos e/ou investigações se vão sendo feitos, nomeadamente no que concerne à justiça organizacional, vários autores presumem a imperiosa necessidade de estar atento e ter em conta o aspeto sociocultural, pois a cultura desempenha um papel relevante nas pessoas dentro da organização (Afaneh et al., 2014; Silva & Caetano, 2016). Em 2015, no âmbito das pesquisas cujo objetivo era obter o grau de doutor, Silva (2015) referiu que a principal implicação dos resultados obtidos demonstra a influência de vários níveis socioculturais que impactam as perceções e as reacções sobre a justiça em diferentes sociedades.

Ora, tendo em conta esta afirmação, resolvemos analisar no âmbito deste estudo os resultados do gráfico da comparação entre Portugal e Senegal relativamente às dimensões culturais de Hofstede apresentados pela consultoria cultural *The Culture Factor Group* (2023), pondo o foco nas dimensões de distância ao poder e a dualidade individualismo-coletivismo.

Figura 1:

Valores comparativos das dimensões culturais entre Portugal e Senegal



Fonte: *The Culture Factor Group, 2023*

De acordo com os outputs do gráfico da figura 1, nota-se que os dois países têm uma forte ligação com o poder com uma ligeira desmarcação do Senegal (70%) em relação ao Portugal (63%). Portanto, de acordo com esses dados, poderia se afirmar que em Portugal, a hierarquia é aceite dando uma certa legitimidade aos cargos de liderança, nomeadamente nas formas de interações em que os líderes tendem a exigir informações aos seus liderados, incentivando-os a serem mais empenhados para com as suas tarefas.

Segundo os dados de *The Culture Factor Group* (2023), o Senegal é um país cuja população é “relativamente hierárquica” o que se traduz na aceitação das ordens que emanam do topo e a sua execução sem pôr em causa a sua necessidade. No âmbito organizacional segundo a consultoria *The Culture Factor Group* (2023) consta um estilo de liderança autocrático sendo o mais apropriado, pois os funcionários tendem a esperar instruções sobre o que fazer.

No entanto, existe uma diferença meramente significativa no que respeita à dimensão individualismo caracterizado por uma percentagem maior para Portugal (59%) comparando-a com a do Senegal (25%), com base nesses dados, poderíamos assumir que em Portugal, a sociedade é moderadamente individualista por promover no mundo dos negócios a

autossuficiência dos trabalhadores e a tomada de iniciativas, mas também a promoção da troca social entre os funcionários e suas famílias próximas. Relativamente a distribuição das recompensas ou no âmbito de contratação, o foco é posto no mérito. Enquanto ao Senegal, a sua baixa percentagem relativa ao individualismo demonstra de certa forma que é um país coletivista em que a lealdade é essencial para a convivência na sociedade que vai promovendo relações fortes que fomentam o sentido da responsabilidade. Nas organizações, as relações entre líderes e liderados são encaradas em termos morais, o que se traduz na tomada em conta do “grupo interno” dos funcionários aquando de um processo de recrutamento e/ou promoção (*The Culture Factor Group*, 2023).

Relativamente à dimensão da motivação para o sucesso, os países em estudo têm menos de 50 % refletindo um estilo de vida comum em que o objetivo se consubstancia em trabalhar para satisfazer as necessidades diárias. Também é valorizado a resolução de conflitos, mitigando-os através do compromisso e da negociação, criando condições para o bem-estar.

Portanto, uma das dimensões que apresenta uma discrepância notável é a que se refere à prevenção de incertezas. Segundo a descrição do *The Culture Factor Group*, nos países em que se demonstra uma alta prevenção de incertezas por exemplo em Portugal (99%), a sociedade tende a ser mais pragmática no sentido em que os comportamentos, atitudes são baseados em códigos éticos e regras. De acordo com a mesma fonte, nestes países as pessoas são empenhadas e pontuais considerando o tempo como algo importante. Enquanto ao senegal, a sua pontuação (55 %) não determina a sua preferência em impedir situações que possam gerir incertezas. Países que se encontram neste caso têm uma noção diferente sobre o tempo, o que de certa forma se expressa pelo facto de não serem pontuais.

No que respeita à orientação de longo prazo, os dois países apresentam percentagens que leva a concluir que são moderadamente orientados para o futuro. No mundo empresarial a maioria dos projetos é desenvolvido tendo em conta a sua especificidade, mensuralidade, atingibilidade, relevância e sobretudo a temporalidade. Silva (2015) com base nas suas pesquisas suporta a tese segundo qual o coletivismo afeta as diferentes dimensões da justiça, pois os coletivistas tendem a promover a igualdade entre os indivíduos criando relações sociais fortes. Ora, o Senegal por ser um país coletivista segundo os dados da figura 1, poderíamos assumir que a justiça organizacional através das suas dimensões será percebida de forma positiva. Nesta

perspetiva, Sow (2024, p.136), após vários estudos feitos em umas empresas públicas senegalesas, sustenta que a justiça organizacional é percebida claramente pelos colaboradores através das práticas do diálogo social cujas dimensões são: a mediação, a negociação e a consulta. Com base no que acima se encontra exposto, pode ser elaborado a seguinte hipótese:

H3: O país (Portugal/Senegal) modera a relação entre a justiça organizacional e o desempenho

9. Modelo conceptual e hipóteses de investigação

O nosso modelo conceptual resume o estudo que se pretende fazer, ao analisar as variáveis por ele composto a saber: a justiça organizacional (variável independente), o desempenho (variável dependente) o compromisso organizacional (variável mediadora) e o país (Portugal/Senegal) variável moderadora (Ver figura 2).

O objetivo deste estudo que se consubstancia em determinar o impacto que possa haver o compromisso organizacional na relação entre a justiça organizacional e o desempenho, uma mediação que, por sua vez, será moderada pelo efeito do país (Portugal/Senegal), formulas as seguintes hipóteses:

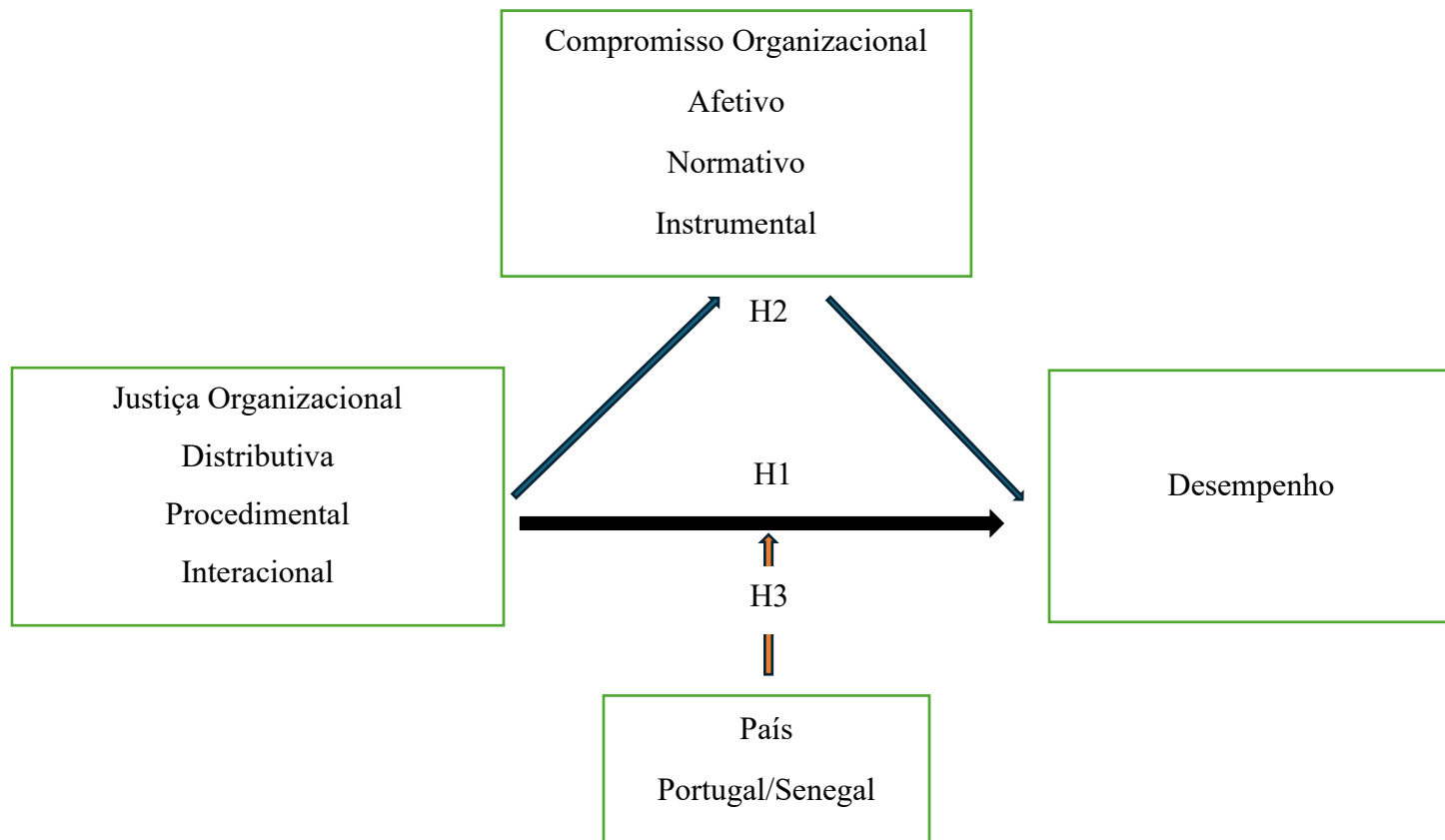
H1: A justiça organizacional impacta o desempenho

H2: O compromisso organizacional medeia a relação entre a justiça organizacional e o desempenho

H3: O país (Portugal/Senegal) modera a relação entre a justiça organizacional e o desempenho

Figura 2:

Modelo conceptual



Capítulo 3. Metodologia

No âmbito desta investigação, cujo objetivo consiste em averiguar a viabilidade das hipóteses em estudo, aplicou-se a metodologia quantitativa através da elaboração de um questionário a fim de obter dados numéricos que incidem na sua medição objetiva nos softwares constituídos para o efeito (Excel, SPSS).

No caso deste estudo, para a mensuração das nossas variáveis, elaborou-se dois questionários de mesmos itens, um em português e outro em francês usando o método de tradução-retroversão, pelo que a tradução de português para francês foi feita pelo autor. Para a retroversão, recorreu-se à intervenção de um professor de língua portuguesa que se encontra no Senegal, tendo em conta a adequação das palavras usadas e a conformidade com as da versão original. A aplicação do questionário resultou na obtenção de 121 respostas em cada um dos países onde foram aplicados os questionários, nomeadamente em Portugal e no Senegal, tendo no total 242 respostas. A partilha dos questionários foi feita nas redes sociais maioritariamente nas do Grupo Meta (WhatsApp, Instagram...) por serem os meios de comunicação mais comuns, mas também por email por facilitar a interação profissional entre pessoas que não têm afinidades. É de realçar o apoio recebido por parte dos colegas na divulgação do link junto dos seus familiares que se encontrem ativos no mercado laboral.

Após o filtro das respostas inválidas por intermédio do Excel, foram retiradas duas respostas cujos autores resolveram não prosseguir ao preenchimento do nosso questionário ao seleccionar a opção “Não” do Consentimento em participar neste estudo. Isto é, a página introdutória do questionário elaborado expunha o objetivo do estudo e as suas expectativas realçando a confidencialidade dos dados que irão ser extraídos cuja finalidade é exclusivamente reservada para a investigação, dando a possibilidade de desistência aos inquiridos.

Este estudo, tendo o propósito de analisar as relações existentes entre as nossas variáveis com base num estudo correlacional, recolhendo os dados num determinado período de (fevereiro até abril), usou-se para o efeito um questionário elaborado cujas escalas de medidas foram validadas pela literatura. Cada escala referente a uma variável correspondia a uma seção que por sua vez continha uma série de itens que os inquiridos tiveram de responder de acordo com as indicações devidamente estipuladas nos enunciados.

3. Instrumentos de Medida

3.1 Justiça organizacional

A medição da variável foi feita através da escala validada para o contexto português por Abril et al., (2020) cuja versão original emana do estudo realizado por Niehoff and Moorman (1993). Esta escala é constituída por 20 itens subdivididos em seções que se referem às 3 dimensões relativas à justiça organizacional.

Ora, a primeira dimensão desta escala trata-se da justiça distributiva composta por 5 itens que visam a perceber as perceções dos funcionários sobre a repartição dos recursos organizacionais. Exemplo de item “O meu horário de trabalho é justo”.

A dimensão procedimental por sua vez refere-se aos procedimentos usados na alocação dos tais recursos tendo como um dos itens (O meu superior recolhe informações corretas e completas antes de tomar decisões de trabalho.) E por fim, a dimensão interacional que tenta avaliar a qualidade das interações entre o superior hierárquico e os seus colaboradores, cujo um dos seus itens se refere à (O meu superior hierárquico explica de forma bastante clara qualquer decisão tomada em relação ao meu trabalho). As respostas destes itens foram dadas pelos participantes consoante à escala de tipo likert que propus a escolha de um número que corresponde a uma resposta que varia entre 1= Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente.

3.2 Compromisso Organizacional

A variável referente ao compromisso dos colaboradores ao nível organizacional foi mensurada através da escala de Meyer e Allen (1991) por ser uma das escalas mais recorridas pelos investigadores em ciências sociais. A validação desta escala para o contexto português foi realizada por Nascimento et al., (2008), facilitando a sua utilização para os estudos que se consubstanciam em avaliar o comprometimento dos funcionários ativos no mercado laboral. Tal como a versão original dos três componentes, na escala traduzida em português consta 3 dimensões, sendo estas vertentes:

- A afetiva, exemplo de item “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim”

- A calculativa, exemplo de item “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.
- A normativa, exemplo de item “Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa”.

Nesta escala, os autores mencionaram quatro itens invertidos que foram recodificadas a fim de mitigar os viés de aquiescência. As respostas providenciadas pelos inquiridos foram feitas com base na escala de tipo likert na qual 1 representa Discordo totalmente e 7 corresponde a Concordo totalmente.

3.3 Desempenho

Para medir o desempenho prestado pelos colaboradores no âmbito do exercício das suas respetivas funções, recorreu-se a escala elaborada por Koopmans (2015) usada na sua versão mais recente por Ramos-Villagrasa et al., (2019) que tenciona mensurar a qualidade do desempenho demonstrado pelos funcionários ao nível laboral através de três dimensões a saber (Desempenho de tarefa, Desempenho contextual, Comportamentos contra produtivos), usou-se para a sua aplicação a escala de tipo likert em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 representa concordo totalmente. Exemplo de item para a dimensão da Tarefa “Conseguir planear o meu trabalho para acabar atempadamente. Exemplo de item para a dimensão contextual “Procurei continuamente novos desafios no meu trabalho.” E por fim um dos itens da dimensão de Comportamentos contraprodutivos “Falei com os colegas sobre aspetos negativos no trabalho.”

3.4 Caracterização da Amostra

Através das respostas que iam emanar do questionário, esperava-se confirmar o impacto que poderia desempenhar o compromisso organizacional nas práticas de gestão de recursos humanos. Ora, a amostra desta investigação é constituída por 39,6 % de indivíduos de sexo feminino, 59,6 % de sexo masculino e 0,8 % que se identificou como "Outro" orientação sexual.

Relativamente à idade dos inquiridos, 19,6 % pertencem à faixa etária de 18-24 que corresponde a um dos requisitos para poder participar neste estudo, 52,5 % têm entre 25-34 anos

de idade, 19,6 % pertencem à faixa etária de 36-44 anos, a idade de 6,3 % figura no intervalo de 45-54, 1,7 % afirmou ter entre 55-65 anos e por fim uma pessoa, ou seja, 0,4 % tem pelo menos 65 anos.

No que respeita à situação matrimonial, notou-se duas respostas incoerentes que não foram tidos em conta no âmbito da análise dos dados. No entanto, o restante da amostra é maioritariamente solteiro 69,6 %, é de sublinhar o facto de existir uma quantidade significativa de Casados 23,8 %, uma minoria que se encontra em união de facto 3,8 %, e 2,1 % que não se encaixa nos estados civis supramencionados.

No que concerne à habilitação literária, com base da média obtida (2,85) poderíamos dizer que a maioria dos inquiridos tem um nível de estudo compreendida entre o secundário 33,3 % e o primeiro ciclo do ensino superior (licenciatura) 42,1 %. O nível de escolaridade do ensino básico representa 2,9 % da amostra, o de mestrado corresponde a 19,6 % e por fim o terceiro ciclo de ensino superior que representa 2,1 % do total da amostra.

Os participantes deste estudo por serem ativos no mercado laboral têm uma antiguidade compreendida entre menos de 1 ano até mais de 10 anos nas suas respetivas organizações dispersado pela seguinte forma: menos de 1 ano = 33,3 %; de 1 a 5 anos = 52,1 anos; de 6 a 10 anos = 7,1 %; mais de 10 anos = 7,5 %.

Destes inquiridos, 53,8 % afirmam ter diariamente uma interação com a sua chefia direta, 21,7 % interage semanalmente com o seu superior hierárquico, 15 % da amostra têm uma interação com a chefia mensalmente, 3,3 % o faz anualmente e 6,6 % afirmam não ser sujeitos a uma interação com a sua chefia (ver tabela 6).

Tabela 6:

Caraterização da amostra

		Frequência	Percentagem %
Sexo	Feminino	95	39,6
	Masculino	143	59,6
	Outro	2	0,8
Ensino básico		7	2,9

Habilitações literárias	Ensino secundário	80	33,3
	Licenciatura	101	42,1
	Mestrado	47	19,6
	Doutoramento	5	2,1
Estado Civil	Casado	57	23,8
	Solteiro	167	69,6
	Viúvo	-	-
	União de facto	9	3,8
	Outro	5	2,1
Idade	18-24	47	19,6
	25-34	126	52,5
	36-44	47	19,6
	45-54	15	6,3
	55-65	4	1,7
	65 ou mais	1	0,4
Antiguidade	Menos de 1 ano	80	33,3
	De 1 a 5 anos	125	52,1
	De 6 a 10 anos	17	7,1
	Mais de 10 anos	18	7,5
Interação com a chefia	Diariamente	129	53,8
	Semanalmente	52	21,7
	Mensalmente	36	15,0
	Anualmente	8	3,3
	Nunca	15	6,3
País	Portugal	50	50
	Senegal	50	50

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao nível da tabela 7 constam os dados que descrevem a quantidade de respostas dos inquiridos, as tendências centrais a análise da variabilidade através do desvio padrão permitindo fazer uma comparação entre as variáveis.

Tabela 7:

Estatística descritiva das variáveis em estudo

	Nº respostas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Justiça TOT	240	1	7	4,69	1,37
COMP TOT	240	1,32	7	4,30	1,11
DES TOTAL	240	1,61	7	5,05	,981
JUST D	240	1	7	4,39	1,46
JUST P	240	1	7	4,64	1,54
JUST I	240	1	7	4,88	1,60
COMP A	240	1	7	4,50	1,38
COMP C	240	1	7	4,21	1,45
COMP N	240	1	7	4,22	1,56
DES_TAR	240	1,40	7	5,56	1,27
DES_CONT	240	1	7	5,54	1,23
DES_CPROD	240	1	7	3,75	1,43

Capítulo 4. Resultados

Para analisar os dados dos questionários deste estudo, usou-se a aplicação IBM SPSS Statistics da versão 29.0.1.0, propriedade do grupo IBM Corp.1989.2023. Após a recodificação de alguns dados, um dos processos consistia em fazer a caracterização da amostra através da estatística descritiva. Ora, o prosseguimento da análise exigia que se verificasse a fiabilidade ou

consistência interna dos instrumentos de medidas usados através da análise dos valores de Alfa de cronbach, permitindo saber se a escalas usadas para mensurar as nossas variáveis produzem resultados “consistentes” Tang et al., (2014).

4.1 Análise de consistência interna

O teste de alfa de cronbach permitiu confirmar a fiabilidade dos instrumentos de medida que foram utilizados no âmbito da recolha de dados (ver Tabela 6). Isto é, a escala de Justiça organizacional teve um coeficiente de alfa de cronbach de .947, a do Compromisso organizacional foi de .856 e a de Desempenho foi de .875

Tabela 8:

Coeficientes de Alfa de Cronbach

Variável	Número de itens	Alfa de Cronbach
Justiça organizacional	20	.947
Compromisso organizacional	19	.856
Desempenho	18	.875

Fonte: elaboração própria

4.2 Análise das correlações entre as variáveis em estudo

Para determinar as relações existentes entre as variáveis sujeitas a esta investigação, foi feito a análise da correlação de Pearson a fim de perceber os níveis de relacionamento entre duas variáveis mostrando a força da relação e sua direção e sobretudo o seu grau de significância. A tabela 9 ilustra as correlações entre as variáveis sociodemográficas em estudo.

Tabela 9:*Correlações entre variáveis sociodemográficas*

	1	2	3	4	5	6
1 Genero	-					
2 Estado civil	-,024	-				
3 Idade	,071	-,051	-			
4 Habilitações	,095	-,207**	121	-		
5 Antiguidade	,095	-,010	,465**	,035	-	
6 Interações com a chefia	,139*	-,045	-,003	,000	-,050	-

Fonte: elaboração própria

A tabela 10 ilustra o resultado da análise de correlação *bivariate*, isto é, entre duas variáveis, determinando os seus níveis de significância das nossas variáveis em estudo e suas respectivas dimensões. As variáveis sociodemográficas foram adicionadas nesta análise para verificar a maneira como se relacionam com a justiça organizacional, o compromisso organizacional, o desempenho...

Tabela 10:*Correlação de pearson entre as variáveis em estudo*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 Genero	-																	
2 Estado civil	-,024	-																
3 Idade	,071	-,051	-															
4 Hab	,095	-,207**	,121	—														
5 Ant	,095	-,010	,465**	,035	—													
6 Inter	,139*	-,045	-,003	,000	-,050	—												
7 País	,091	-,202**	-,037	,382**	-,015	,257**	—											
8 Just TOT	-,025	,002	,008	-,067	,008	,019	,192*	—										
9 COMP TOT	,070	,039	,079	-,052	,079	,168**	,261*	,595*	—									
10 DES TOT	,087	,073	,035	-,086	,045	,107	,037	,409*	,408*	—								
11 JUST D	,083	,056	-,039	-,076	,061	,164*	,142*	,746*	,511*	,309*	—							
12 JUST P	-,050	-,046	,008	-,034	-,028	,062	,246*	,916*	,552*	,383*	,585**							
13 JUST I	-,057	,006	,029	-,068	,002	-,086	,136*	,940*	,521*	,377*	,538**	,807**	—					
14 COMP A	,052	-,036	,161*	,072	,173**	,035	,266*	,517*	,724*	,184*	,411**	,472**	,475**	—				

15 COMP C	,045	,089	-,071	-,099	-,065	,169**	,066	,277* *	,695* *	,418* *	,285**	,264**	,213**	,122	—			
16 COMP N	,063	,022	,112	-,073	,097	,166*	,283* *	,588* *	,865* *	,304* *	,482**	,544**	,526**	,618**	,376**	—		
17 DES TAR	,122	,032	,127*	,004	,135*	,127*	,110	,440* *	,370* *	,832* *	,393**	,421	,368**	,236**	,323**	,277**	—	
18 DES CONT	,061	,036	,090	-,028	,109	,053	,097	,442* *	,451* *	,888* *	,322**	,417**	,412**	,334**	,323**	,373**	,781**	—
19 DES CPROD	,021	,100	-,151*	-,177**	-,162*	,077	- ,141*	,004	,051	,494* *	-,035	-,008	,030	-,218**	,295**	-,013	,077	,109

Nota: * Correlação significativa 0.05

** Correlação significativa 0.01

Com base nos resultados ilustrados nas tabelas 9 e 10 podemos constatar umas correlações significativas entre as variáveis sociodemográficas (género, estado civil, idade, habilitações, antiguidade na empresa, interações com a chefia) e as variáveis em estudo com suas respectivas dimensões (Justiça organizacional, compromisso organizacional, desempenho).

Ao analisar a tabela 9 relativamente às variáveis sociodemográficas, nota-se uma relação significativa, porém fraca ($r = ,0139^*$; $p < 0,05$) entre a variável género com a das interações com a chefia o que revela um ligeiro efeito do género masculino a serem mais propensos a terem interações com a sua chefia.

A relação entre o estado civil e as habilitações ($r = -,207^{**}$; $p < 0.01$), traduz que quanto maior for o nível de habilitações o valor da variável estado civil diminuí. O estado civil apresenta também uma correlação negativa com o País ($r = -,202^{**}$; $p < 0.01$), podendo assumir que o estado civil “solteiro” predomina nos países em estudo.

A idade apresenta uma relação positiva com a antiguidade na empresa ($r = ,465^{**}$; $p < 0.01$) expressando que quanto maior for a idade, maior será a possibilidade de se permanecer na empresa. Há uma correlação fraca que caracteriza a relação entre idade e o compromisso afetivo ($r = ,161^*$; $p < 0.05$), isto é, quanto maior for a idade, maior será o compromisso afetivo. Existe uma correlação fraca ($r = ,127^*$; $p < 0.05$) entre a idade e o desempenho da tarefa, sugerindo que quanto maior for a idade, maior será o desempenho da tarefa. Observa-se também uma correlação negativa e fraca entre a idade e os comportamentos contraprodutivos, significando que à medida que aumenta a idade, menor serão os comportamentos contraprodutivos.

Ao nível da antiguidade, constata-se a existência de correlação fraca entre essa variável com o compromisso afetivo ($r = ,173^{**}$; $p < 0.01$) o que significa que quanto maior for a antiguidade, maior será o compromisso afetivo. Existe também uma correlação fraca com o desempenho da tarefa ($r = ,135^*$; $p < 0.05$), isto é, o desempenho da tarefa tende a aumentar

quanto maior for a antiguidade na organização. Observa-se, no entanto, uma correlação negativa e fraca entre a antiguidade e os comportamentos contraprodutivos ($r = -0,162^*$; $p < 0,05$), sugerindo que à medida que aumenta a antiguidade os comportamentos contraprodutivos tendem a diminuir.

A relação entre as habilitações e o país caracteriza-se por uma correlação positiva e moderada ($r = 0,388^{**}$; $p < 0,01$) o que revela um forte nível de educação ao nível dos países em estudo. As habilitações se relacionam negativamente também com os comportamentos contraprodutivos ($r = -0,177^{**}$; $p < 0,01$) isto é, quanto maior será o nível de habilitações, menor serão os comportamentos contraprodutivos.

No que respeita à relação entre as interações com a chefia e o país observa-se um efeito positivo fraco ($r = 0,257^{**}$; $p < 0,01$) entre essas variáveis, indicando um maior nível de interações recorrentes ao nível de um país. Existe uma correlação fraca entre as interações com a chefia e a justiça distributiva ($r = 0,164^*$; $p < 0,05$), com o compromisso calculativo ($r = 0,169^{**}$; $p < 0,01$), com o compromisso normativo ($r = 0,166^*$; $p < 0,05$) e com o desempenho da tarefa.

Relativamente às correlações existentes entre a justiça organizacional e as outras variáveis tendo em conta as suas dimensões (distributiva, procedimental, interacional, observa-se uma correlação fraca entre a justiça e a variável país ($r = 0,192^{**}$; $p < 0,01$), exprimindo o facto de que o país impacta ligeiramente a perceção da justiça. Revela-se também uma correlação fraca da dimensão “distributiva” com o país ($r = 0,142^{**}$; $p < 0,01$) expressando que ao nível de um país em estudo, há um fraco efeito da perceção da justiça distributiva dos inquiridos. Ao nível da dimensão “procedimental”, nota-se uma correlação positiva com o país ($r = 0,246^{**}$; $p < 0,01$) o que se observa também na dimensão interacional ($r = 0,136^*$; $p < 0,05$). A justiça organizacional se correlaciona positivamente e moderadamente com as dimensões do desempenho da tarefa ($r = 0,440^{**}$; $p < 0,01$) e do desempenho contextual ($r = 0,442^{**}$; $p < 0,01$), isto é, quanto maior for a perceção da justiça, maior o desempenho da tarefa e contextual.

No que diz respeito ao compromisso organizacional (Comp TOT) existe uma correlação fraca com as interações com a chefia ($r = ,168^{**}; p < 0.01$) significando que o nível de compromisso tende a crescer quanto maior for a frequência das interações com a chefia. O compromisso organizacional se correlaciona com a variável país ($r = ,261^{**} p < 0.01$), observa-se também uma correlação significativa moderada entre o país e as dimensões do compromisso organizacional, nomeadamente na vertente afetiva ($r = ,266^{**}; p < 0.01$) e na vertente normativa ($r = ,283^{**}; p < 0.01$).

A correlação entre o compromisso organizacional e a justiça organizacional apresenta uma relação significativa de intensidade forte entre essas duas variáveis ($r = ,595^{**}; p < 0.01$) o que manifesta que, quanto maior for percebida a justiça organizacional, maior será o nível de comprometimento da pessoa com a sua organização. Essa correlação significativa verifique-se também ao nível das dimensões que constituem o compromisso, isto é, o compromisso afetivo se relaciona fortemente com a justiça organizacional ($r = ,517^{**}; p < 0.01$) ou seja, à medida em que a justiça for percebida de forma positiva pelo funcionário, a sua ligação afetiva com a sua organização tende a crescer. Revela-se também uma correlação moderada da justiça organizacional com o compromisso calculativo ($r = ,277^{**}; p < 0.01$) e com o compromisso normativo ($r = ,588^{**}; p < 0.01$) o que expressa que quanto maior o funcionário se sentir bem tratado em relação aos aspetos da justiça, maior será o seu sentimento de obrigação moral de ficar na organização.

No que concerne à relação entre o compromisso e as dimensões do desempenho, observamos uma correlação moderada com o desempenho da tarefa ($r = ,370^{**}; p < 0.01$) e com o desempenho contextual ($r = ,451^{**}; p < 0.01$) pode-se concluir que quanto maior for o compromisso, maior será o desempenho da tarefa e o desempenho contextual.

Tabela 11:*Correlações entre a justiça organizacional e o compromisso organizacional*

Variáveis e dimensões	JUST TOT	COMP TOT	JUST D	JUST P	JUST I	COMP A	COMP C	COMP N
JUST TOT	-							
COMP TOT	,595**	-						
JUST D	,746**	,511**	-					
JUST P	,916**	,552**	,585**	-				
JUST I	,940**	,521**	,538**	,807**	-			
COMP A	,517**	,724**	,411**	,472**	,475**	-		
COMP C	,277**	,695**	,285**	,264**	,213**	,122	-	
COMP N	,588**	,865**	,482**	,544**	,526**	,618**	,376**	-

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

A interpretação da tabela 11 permite sublinhar um número relevante de correlações entre as dimensões do compromisso organizacional e as da justiça organizacional como o ilustra os seguintes coeficientes: ($r = ,411^{**}$; $p < 0.01$) referindo à correlação fraca entre a dimensão afetiva do compromisso e a dimensão distributiva da justiça, isto é, quanto maior for percebida a distribuição dos recursos, maior será o empenhamento afetivo do funcionário. A relação do compromisso com a justiça procedimental encontra-se também significativa e moderada ($r = ,472^{**}$; $p < 0.01$), ou seja, a percepção da justeza dos processos usados aquando de um processo de repartição dos recursos, tem um efeito positivo no compromisso afetivo.

De igual modo, a justiça interacional se correlaciona positivamente com o compromisso afetivo com uma intensidade moderada ($r = ,475^{**}$; $p < 0.01$), isto é, quanto maior for percebida a justeza nas interações, maior será o compromisso afetivo.

No que concerne à dimensão calculativa do compromisso resultaram as seguintes correlações significativas positiva e moderada na sua relação com a justiça distributiva ($r = ,$

285**; $p < 0.01$), com a justiça procedimental ($r = ,264^{**}$; $p < 0.01$) fraca com a justiça interacional ($r = ,213^{**}$; $p < 0.01$), podendo concluir que a justiça organizacional através das suas dimensões não se relaciona fortemente com o desejo de permanecer na organização devido aos custos que podem ser associados à saída da organização.

Ao nível do compromisso normativo, nota-se uma correlação significativa positiva e moderada com a justiça distributiva ($r = ,482^{**}$; $p < 0.01$), observa-se também uma correlação forte com a justiça procedimental ($r = ,544^{**}$; $p < 0.01$) e uma correlação forte com a justiça interacional ($r = ,526^{**}$; $p < 0.01$). Pode-se concluir que quanto maior for a percepção da justiça na distribuição dos recursos, na justeza dos processos usados e na equidade das interações, maior será o sentimento de obrigação ou de dever moral em manter-se na organização.

De acordo com os dados da tabela 12 encontrou-se uma correlação significativa com uma intensidade forte entre o desempenho e a justiça organizacional ($r = ,409^{**}$; $p < 0.01$) o que traduz que quanto maior for a percepção da justiça organizacional, maior será o desempenho prestado pelo funcionário. Existe também umas correlações significativas com as dimensões da justiça, pois na sua relação com a justiça distributiva observa-se um efeito positivo moderador ($r = ,309^{**}$; $p < 0.01$), indicando que quanto maior for a percepção da justiça distributiva, maior será o desempenho. Encontra-se também uma correlação significativa entre o desempenho e a justiça procedimental ($r = ,383^{**}$; $p < 0.01$), isto é, quanto maior for a justiça procedimental, maior será o desempenho. Existe uma correlação significativa entre a desempenho e a justiça interacional ($r = ,377^{**}$ $p < 0.01$) exprimindo que quanto maior for a justiça interacional, maior será o desempenho.

No que diz respeito à relação entre o desempenho e o compromisso organizacional existe uma correlação moderada ($r = ,408^{**}$; $p < 0.01$) sugerindo que quanto maior for o compromisso organizacional, maior será o desempenho. Observa-se também uma correlação positiva e fraca entre o desempenho e a dimensão afetiva do compromisso ($r = ,184^{**}$; $p < 0.01$), significando que à medida que cresce o compromisso afetivo aumenta também o desempenho. Há uma

correlação moderada entre a desempenho e compromisso calculativo ($r = ,418^{**}; p < 0.01$) exprimindo que quanto maior for o compromisso calculativo, maior será o desempenho. Ao nível do compromisso normativo, nota-se uma correlação moderada com o desempenho ($r = ,304^{**}; p < 0.01$), indicando que o compromisso normativo contribui consideravelmente no desempenho.

Relativamente às dimensões do desempenho, contempla-se uma série de correlações positivas e/ou negativas entre essas com as variáveis em estudo cujas intensidades são fracas ou moderadas entre os comportamentos contraprodutivos e o PAÍS ($r = -,141^{*}; p < 0.05$) indicando que os inquiridos de um dos países em estudo apresentam coeficientes relativamente menores comparando-os com os outros.

De acordo com os dados da tabela 12 existe uma correlação moderada entre o desempenho da tarefa e a justiça distributiva ($r = ,393^{**}; p < 0.01$) e o desempenho contextual com a justiça distributiva ($r = ,322^{**}; p < 0.10$), isto é, a medida que for percebido a justeza da repartição dos recursos, maior será o desempenho da tarefa e o desempenho contextual. Ao nível da justiça procedimental, só existe uma correlação significativa positiva e moderada entre essa dimensão com o desempenho contextual ($r = ,417^{**}; p < 0.01$) ou seja, quanto maior for a justiça procedimental, maior será o desempenho contextual.

Em relação a justiça interacional, observa uma correlação moderada com o desempenho da tarefa ($r = ,368^{**}; p < 0.01$) e também com o desempenho contextual ($r = ,412^{**}; p < 0.01$).

No que concerne à relação entre as dimensões do desempenho com compromisso afetivo, existe uma correlação fraca que caracteriza a relação entre o desempenho da tarefa com o compromisso afetivo ($r = ,236^{**}; p < 0.01$) também entre o desempenho contextual e o compromisso afetivo ($r = ,334^{**}; p < 0.01$) o que pode sugerir que quanto maior for o compromisso afetivo, maior será o desempenho da tarefa e o desempenho contextual. Verificou-se, no entanto, uma correlação negativa e fraca com os comportamentos contraprodutivos ($r = -,218^{**}; p < 0.01$) o que indica que à medida que aumenta o compromisso afetivo, menor serão os comportamentos contraprodutivos.

Foi possível constatar uma correlação moderada entre o desempenho da tarefa e o compromisso calculativo ($r = ,323^{**}$; $p < 0.01$), significando que o desempenho da tarefa tende a aumentar quanto maior for o compromisso calculativo. Existe também uma correlação moderada entre o desempenho contextual e o compromisso calculativo ($r = ,323^{**}$; $p < 0.01$), isto é, o desempenho contextual tende a evoluir conforme que aumente o compromisso calculativo. Verificou-se também a correlação moderada entre os comportamentos contraprodutivos e o compromisso calculativo ($r = ,295^{**}$; $p < 0.01$), ou seja, quanto maior será o compromisso calculativo maior serão os comportamentos contraprodutivos.

Por fim, observa-se uma correlação moderada entre o desempenho da tarefa e o compromisso normativo ($r = ,277^{**}$; $p < 0.01$) o que nos indica que o desempenho da tarefa aumenta quanto maior for o compromisso normativo. No entanto, existe uma correlação negativa e moderada entre os comportamentos contraprodutivos e o compromisso normativo ($r = -,373^{**}$; $p < 0.01$) isto é, quanto maior for o compromisso normativo, menor serão os comportamentos contraprodutivos.

Tabela 12:

correlações entre dimensões

Dimensões	JUST D	JUST P	JUST I	COMP A	COMP C	COMP N
DES TAR	,393**	—	,368**	,236**	,323**	,277**
DES CONT	,322**	,417**	,412**	,334**	,323**	,373**
DES CPROD	—	—	—	-,218**	,295**	—

Nota: * $p < 0.05$; $p < 0.01$

4.3 Teste de hipóteses em estudo

No contexto deste estudo formulou-se as hipóteses que foram fundamentadas teoricamente através da revisão da literatura. Ora, sendo uma investigação correlacional, analisou-se a qualidade das relações existentes entre as variáveis em estudo através das análises preliminares, cabendo a esta parte apresentar os resultados que permitem viabilizar com base em dados as hipóteses formuladas. Para o efeito, recorreu-se às análises de regressão linear simples, a mediação, e mediação moderada a fim de confirmar ou infirmar as respetivas hipóteses:

H1: A justiça organizacional impacta o desempenho

H2: O compromisso organizacional medeia a relação entre a justiça organizacional e o desempenho

H3: O país (Portugal/Senegal) modera a relação entre a justiça organizacional e o desempenho

Hipótese 1: A justiça organizacional impacta o desempenho

Com o objetivo de determinar o efeito que exerce a justiça organizacional no desempenho prestado pelos funcionários que foram os participantes deste estudo, usou-se para o efeito a análise da regressão linear simples.

De acordo com os dados obtidos, verificou-se uma correlação positiva e moderada entre as duas variáveis ($r = ,409^{**}$; $p < 0.01$), isto é, quanto maior será a justiça organizacional, maior será o desempenho, realçando que 16,7 % da variância do desempenho é explicada pela justiça organizacional ($R^2 = ,167$) ver a ilustração na tabela 13.

Tabela 13:*Resumo do modelo da regressão linear*

	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Sig
Modelo 1	,409 ^a	,167	,164	,897	<,001

a. Preditor (Constante), JUSTIÇA TOTAL

Tabela 14:*Coeficientes da relação entre a justiça e o desempenho*

Modelo	B	Erro padrão	Beta	t	p
Constante	3,68	,206		17,85	<,001
Justiça Total	,292	,042	,409	6,91	<,001

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 2: O compromisso organizacional medeia a relação entre a justiça organizacional e o desempenho

Para analisar esta hipótese, recorreu-se ao modelo simples de mediação Modelo 4 do macro Process de Hayes versão 4.2 (2022) a fim de perceber o efeito mediador do compromisso na relação entre a variável preditora (justiça organizacional) e a variável dependente (desempenho). A interpretação da tabela 15 põe em evidência que 35,45 % da variação de COMP TOT é ilustrada pela JUST TOT ($R^2 = 0,354$) com um coeficiente positivo e moderada ($B = ,595^{**}$; $F = 130$; $p < 0.01$) o que sugere que quanto maior for a justiça organizacional, maior será o desempenho. Baseando-se na tabela 15 observa-se também que 20,89 % da variância de desempenho é explicada pela relação entre a justiça organizacional e o compromisso organizacional ($R^2 = 0,208$) cujo coeficiente ($B = ,457^{**}$; $F = 31$; $p < 0.01$) significando que a

correlação da Justiça organizacional e do compromisso organizacional. O efeito total do modelo permitiu observar que 16,72 % ($R^2 = 0,1672$) da covariância de desempenho é somente explicada pela justiça organizacional ($B = ,408$; $F = 47$; $p < 0.01$), sendo assim uma mediação parcial significativa pelo que numa visão mais ampla da tabela 16 o efeito indireto da Justiça organizacional ao nível do desempenho organizacional é feita pela mediação do compromisso organizacional ($Effect = 0,108$; $BootSE = 0,026$; $BootLLCI = 0,058$; $BootULCI = 0,162$).

Tendo em conta os resultados das tabelas 15 e 16, confirmou-se neste caso a hipótese 2: O compromisso organizacional medeia a relação entre a justiça organizacional e o desempenho.

Tabela 15:

Resumo do modelo da mediação

Variável	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
COMP TOT	,595	,354	,807	130	1	238	< 0.01
DES TOT	,457	,208	,768	31	2	237	< 0.01
Efeito Total	,408	,167	,805	47	1	238	< 0.01

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 16:

Modelo total do efeito direto e indireto da justiça no desempenho

	Coeff	Se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	3,682	,206	17	< 0.01	3,276	4,089
JUST TOT	,291	,042	6	< 0.01	,208	,374
Efeito direto	,183	,051	3	,0004	,082	,284
	Effect	BootSE	BootLLCI		BootULCI	
Efeito indireto	,108	,026	,058		,162	

Fonte: elaboração própria

Hipótese 3: O país modera a relação entre a justiça organizacional e o desempenho

Para analisar o papel moderador do país na relação que se revelou significativa entre a justiça organizacional e o desempenho, recorreu-se ao modelo 1 do Macro Process v4.2 Hayes que permitiu fazer a regressão da mediação moderada das variáveis justiça (preditora), desempenho (dependente) e do País (moderador). Com base nas tabelas 18 e 19 verificou-se que a variável país não tem um efeito significativo no modelo ($B = -0,0904$; $p = 0,444$) pelo que a quantidade da variação da sua interação com a justiça organizacional não se encontra significativo ($R^2 = 0,0088$; $p = ,1139$) o que se observa também no coeficiente ($B = 0,1383$; $p = 0,1139$).

Tabela 17:

Resumo do modelo da mediação moderada pelo país

	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
DES TOT (Variável dependente)	,421	,177	,801	17	3	236	< 0.01
Interação	R ² Modificado			2,52	1	236	,113
incondicional	,0088						
JUST * PAÍS			—				

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 18:*Coefficientes da moderação*

	Coeff (B)	SE	t	p	IC 95 %	
					BootLLCI	BootULCI
Constante	5,032	0,058	85,39	< 0.01	4,91	5,14
JUST TOT	0,309	0,043	7,105	< 0.01	0,223	0,395
PAÍS	-	0,117	-	0,444	-0,322	0,141
	0,090		0,766			
Int_1 JUST * PAIS	0,138	0,087	1,586	0,113	-0,033	0,310

Fonte: Elaboração própria

Nota: Int_1 = Interação entre Justiça e País

4.4 Comparação entre grupos

A fim de comparar os países em estudo (Portugal - Senegal) no que respeita aos níveis de percepção de justiça organizacional, de compromisso e de desempenho dos inquiridos, recorreu-se à análise de amostras independentes da função *T-Test*, tentando demonstrar as diferenças significativas que existem entre esses países. Através da tabela 19 identifica-se diferenças significativas entre Portugal e Senegal nas seguintes variáveis:

Justiça organizacional (Justiça TOT) ($t = -3,01$; $Sig = ,011$; $p = ,003^*$) o que indica que os participantes do Senegal ($M = 4,95$) têm uma maior percepção de justiça organizacional comparando-os com os de Portugal ($M = 4,43$).

No que concerne o compromisso organizacional (Comp TOT) verificou-se uma diferença significativa ($t = -4,17$; $Sig = ,460$; $p < ,001^*$) explicando que em Portugal, o nível de compromisso organizacional dos inquiridos ($M = 4,01$) é menor em relação ao dos inquiridos do Senegal ($M = 4,60$). Identificam-se também as diferenças significativas ao nível das dimensões da Justiça organizacional, nomeadamente na dimensão distributiva ($t = -2,21$; $Sig = ,358$ $p < ,028^*$), refletindo o nível superior na percepção de justiça da repartição dos recursos

organizacionais no Senegal ($M = 4,60$) comparando com a média das respostas dadas pelos inquiridos em Portugal ($M = 4,18$). Na dimensão procedimental ($t = -3,91$; $Sig = ,028$; $p < ,001^*$) observou-se uma diferença significativa a favor do Senegal ($M = 5,02$) Portugal ($M = 4,26$) o que atesta a maior fiabilidade dos participantes do Senegal relativamente aos processos usados para a atribuição dos eventuais recursos, benefícios...da organização. Esta diferença significativa foi também verificada na dimensão interacional ($t = -2,11$; $Sig = ,017$; $p = ,036^*$), caracterizado por uma média superior no Senegal ($M = 5,10$) comparando-o com Portugal ($M = 4,67$) o que sugere que no Senegal, os funcionários que fizeram parte deste estudo avaliam maioritariamente a equidade das relações que têm tidos com a sua chefia e com os seus colegas.

No que respeita às dimensões do compromisso organizacional, notou-se uma diferença significativa ao nível do compromisso afetivo ($t = -4,26$; $Sig = ,888$; $p < ,001^*$) Pelo que os inquiridos do Senegal apresentam uma média ($M = 4,83$) superior aos de Portugal ($M = 4,13$) o que explica um nível de relacionamento afetivo mais alto no Senegal em relação a Portugal. Verificou-se também uma diferença significativa na dimensão Normativa do compromisso ($t = -4,55$; $Sig = ,361$; $p < 001^*$) pois, no Senegal a média dos inquiridos é de ($M = 4,66$) o que é superior ao valor da média de Portugal ($M = 3,78$), expressando um sentimento de dever moral maior dos inquiridos do Senegal para com as suas respetivas organizações.

Apesar de não haver uma diferença significativa entre os dois países relacionada com a variável desempenho (DES TOT), observou-se uma diferença na dimensão dos comportamentos contraprodutivos (DES CPROD) ($t = 2,20$; $Sig = 0,38$; $p = ,029^*$) caracterizado por uma média superior ao nível de Portugal ($M = 3,95$) em relação a Senegal ($M = 3,54$), isto é, em Portugal o nível de comportamentos contraprodutivos dos participantes é mais notável em frente ao dos inquiridos de Senegal.

Tabela 19:*Comparação de médias entre Portugal e Senegal (T-Test)*

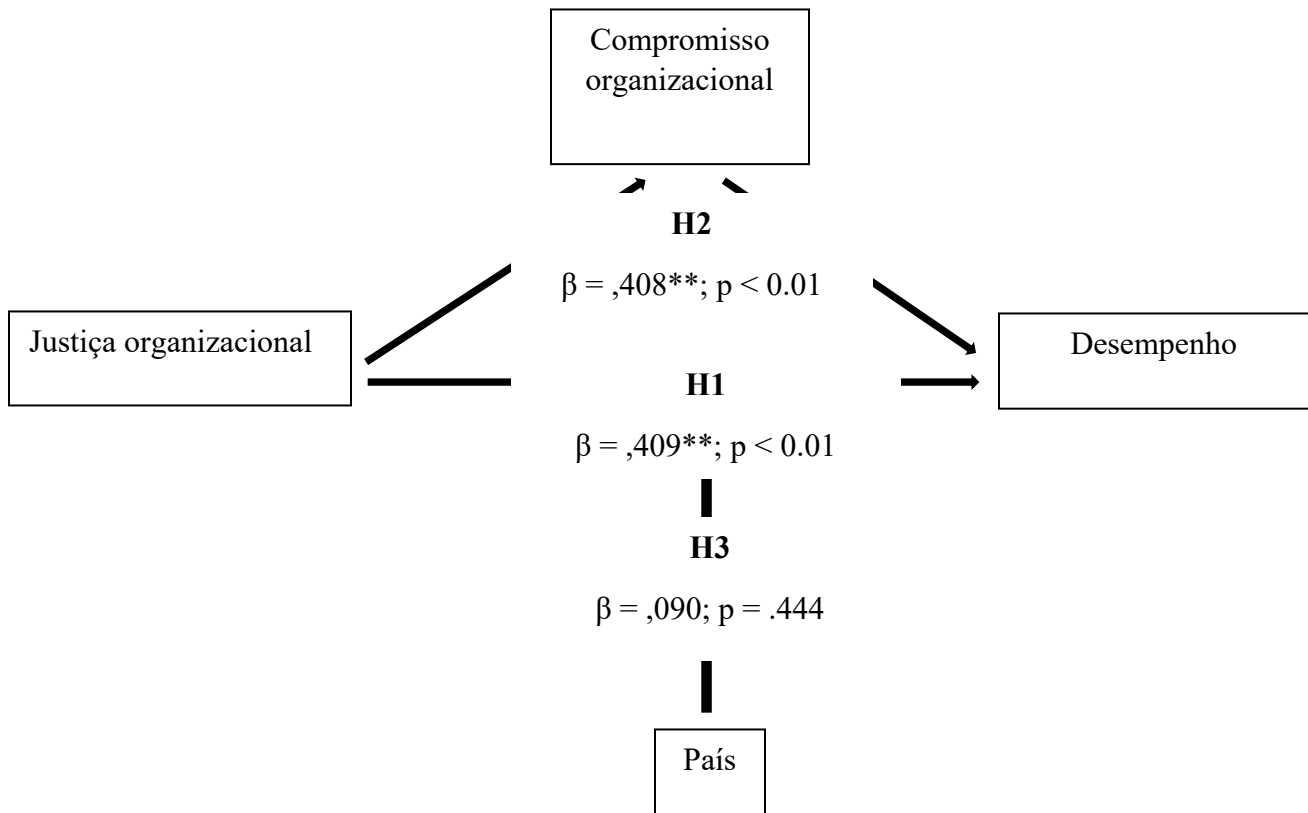
Variável	Média Portugal	Média Senegal	Sig	<i>t</i>	<i>P</i> bilateral
Justiça TOT	4,43	4,95	,011	- 3,01	,003*
Comp TOT	4,01	4,60	,460	- 4,17	< ,001*
DES TOT	5,01	5,09	,882	- ,573	,567
JUST D	4,18	4,60	,358	- 2,21	,028*
JUST P	4,26	5,02	,028	- 3,91	< ,001*
JUST I	4,67	5,10	,017	- 2,11	,036*
COMP A	4,13	4,87	,888	- 4,26	< ,001*
COMP C	4,11	4,30	,644	- 1,01	,312
COMP N	3,78	4,66	,361	- 4,55	< ,001*
DES TAR	5,42	5,70	,905	- 1,71	,088
DES CONT	5,42	5,66	,894	- 1,50	,134
DES CPROD	3,95	3,54	,038	2,20	,029*

Nota: * $p < ,05$

Portugal = 1; Senegal = 2

Figura 3

Modelo de investigação final



Capítulo 5. Discussão dos resultados

Este presente estudo teve o objetivo de explorar o impacto da justiça organizacional no desempenho prestado pelos inquiridos através do seu compromisso para com as suas respetivas organizações sediadas em Portugal e no Senegal. Após a recolha de dados junto dos participantes foi feita a análise dos mesmos apresentados na parte dos resultados, na qual as hipóteses deste estudo foram confirmadas e/ou infirmadas. Portanto, a discussão desta investigação assume o papel de acrescentar a literatura organizacional uma série de descobertas baseada em dados, pondo o foco na hipótese relativa à moderação pelo país que não foi suportada devido às diferenças significativas existentes entre os países em estudo (Portugal e Senegal).

Os resultados obtidos após a análise dos dados permitiram evidenciar as afirmações que foram feitas no âmbito da revisão da literatura na qual uma das hipóteses formuladas se referia ao facto da Justiça organizacional impactar o desempenho dos funcionários, o que se verificou. A competitividade das organizações no mundo dos negócios tem merecido uma atenção particular dos gestores, criando para o efeito mecanismos e dando propostas de valor à medida das perspetivas dos funcionários para obter por parte desses uma motivação considerável o que impacta o seu nível de desempenho. Portanto, observou-se neste presente estudo que as atitudes e os comportamentos produtivos demonstrados pelos funcionários são frutos da perceção que os demais colaboradores têm para com os processos e/ou práticas das suas respetivas organizações (Imamoglu et al., 2019). Constatou-se através das correlações existentes entre as variáveis em estudo uma série de relações positivas entre as dimensões da justiça organizacional e o desempenho e também nas suas respetivas dimensões, nomeadamente as da tarefa e a do contextual pelo que vários estudos revelaram que as perceções dos funcionários em cada dimensão da justiça organizacional influenciam positivamente o seu desempenho (Warokka et al., 2012). Os autores Ghany e Rasheed (2022) validam também essa afirmação, referindo que no contexto individual ou em equipa, o desempenho dos colaboradores, principalmente o desempenho da tarefa e contextual são intrinsecamente ligados com os aspetos da justiça organizacional. É de sublinhar a importância de providenciar um tratamento equitativo, justo entre os funcionários para não afetar negativamente a sua produtividade (Imran et al., 2015).

Dada a relevância do capital humano nas organizações, a compreensão dos fatores que preveem o seu alto desempenho tem sido relacionada com as percepções da justiça organizacional dos colaboradores, pelo que a sua motivação e vontade em fazer o seu trabalho de forma eficaz é determinada pela justeza de tratamento que recebem da sua chefia (Devonish & Greenidge, 2010; Yean, 2016). As diferentes ideias dos autores mencionados vão de encontro com a hipótese (H1) formulada que descreve o impacto da variável independente (justiça organizacional) na variável dependente (desempenho): A justiça organizacional impacta o desempenho.

Relativamente a segunda hipótese H2: o compromisso organizacional medeia a relação entre a justiça organizacional e o desempenho, foi identificado com base na análise de dados uma correlação significativa que caracteriza a relação entre a justiça organizacional e o desempenho com um efeito indireto mediada pelo compromisso organizacional. Isto é, o desempenho prestado pelos funcionários depende também do empenhamento dos colaboradores. Pois, com uma percepção positiva relativa à justiça organizacional, o grau de identificação e ligação dos funcionários com a organização tende a crescer o que, por sua vez, irá promover um alto desempenho dos colaboradores através de um espaço convival propício para a entajuda e a partilha de conhecimentos (Wang et al., 2010; Imamoglu et al., 2019). Dito de outra forma, essa correlação significativa que define a relação entre a justiça organizacional e o compromisso organizacional identificado nos resultados da nossa análise explica que quanto maior for percebida a equidade na distribuição dos recursos, a justeza dos processos usados para o fazer e a qualidade das interações entre funcionários, maior será o empenhamento dos colaboradores sujeitos a estes processos (Mubashar et al., 2022). A particularidade de cada funcionário faz com que a sua percepção de justiça organizacional seja subjetiva relativamente aos seus componentes, no entanto, Andrew (2017) sugere que ao satisfazer as necessidades dos funcionários, as organizações obtêm por parte desses um maior comprometimento o que irá promover um desempenho organizacional. O autor acrescenta que se for criada uma ligação emocional entre colaboradores de uma mesma organização, eles executarão melhor as suas tarefas servindo de forma nítida a sua entidade empregadora. Nota-se a partir dessa afirmação que a qualidade das interações entre os funcionários é relevante uma vez que fomenta um clima organizacional satisfatório, facilitando o trabalho de equipa com o intuito de concretizar os objetivos organizacionais. Convém realçar que a dimensão interacional da justiça organizacional se

correlaciona significativamente com o compromisso organizacional e também com o desempenho, explicando que quando um funcionário avalia como justo as suas interações com a sua chefia e os seus colegas, o seu compromisso tende a aumentar, melhorando assim o seu desempenho.

Este presente estudo formulou também uma terceira hipótese que se referia a moderação dos países Portugal e Senegal na relação entre a justiça e o desempenho. De acordo com os dados obtidos, não foi suportada esta hipótese devido à interação entre a variável preditora e a da moderadora que não foi significativa, o que sugere que juntando os dois países, não se pode obter uma correlação significativa. No entanto, ao analisarmos separadamente os países em questão através de uma comparação de médias, observou-se uma série de diferenças significativas entre Portugal e Senegal. Esta revelação faz-nos perceber que a comparação feita através de referências distintas leva a resultados diferentes (Silva, 2015). Ora, Senegal teve as maiores médias em todas as variáveis exceto na dimensão dos comportamentos contraproduativos do desempenho (DES CPROD). Para explicar essas diferenças pode-se recorrer a ferramenta do *The culture factor group* (2023) que permite fazer comparação entre países através de seis (6) dimensões culturais de *Hofstede*. Pois, a justiça organizacional por ser subjetiva, na maioria dos casos é influenciada pelos valores culturais de um determinado país, isto é, os processos percebidos como equitativos numa comunidade podem não o ser numa outra. No entanto, baseando nas dimensões culturais de *Hofstede*, observou-se valores altos para os dois países no que respeita à distância ao poder (Portugal = 63; Senegal = 70), refletindo umas sociedades que aceitam a hierarquia, dando-a uma certa legitimidade. A dimensão do individualismo apresenta uma diferença entre os dois países (Portugal = 59; Senegal = 25) pelo que em Portugal o individualismo predomina ligeiramente o que se manifesta numa sociedade na qual as pessoas se preocupam de si própria e das suas famílias próximas. Em contraste, o povo senegalês é mais coletivista o que pode se refletir na maneira como os funcionários pensam e agem no seio organizacional, atribuindo uma confiança aos seus gestores. Segundo Silva e Caetano (2015) o coletivismo afeta todas as dimensões da justiça organizacional o que se verificou nas médias obtidas relativamente à justiça organizacional e suas dimensões nas quais Senegal apresenta em todas dimensões valores superiores por ser um país coletivista. A dimensão da aversão a incerteza é a que apresenta uma diferença notável entre Portugal = 99 e Senegal = 55, trata-se da resistência à mudança, menos disposição para correr riscos e evitar conflitos (Patterson & Smith,

2001). Esses valores sugerem que em Portugal as pessoas tendem a evitar consideravelmente à incerteza o que se traduz no seio organizacional com uma procura constante de situações estáveis que favorecem a transparência e a consistência na aplicação das regras organizacionais. No entanto, quando um funcionário de Portugal perceber uma troca das práticas e procedimentos organizacionais maior será o seu nível de reticência e ambiguidade em reconhecer a viabilidade dos processos como as da justiça organizacional, o que terá um efeito quer no seu compromisso quer no desempenho que há de prestar (Tata et al., 2003). Tendo dois países diferentes em termos de valores culturais, nomeadamente o individualismo e coletivismo, o estudo feito por Selvarajan e colegas (2018) demonstrou que funcionários que se encontram em sociedades maioritariamente individualistas tendem a ter uma reação negativa quando percebam injustiça no seio organizacional. Portanto, este comportamento contraprodutivo irá afetar o seu desempenho. Por oposição, a maioria dos funcionários de sociedades coletivistas preocupam-se com a realização dos objetivos da equipa e minimizam os resultados individuais mesmo sendo injustos. Essa afirmação vai de encontro com a media ilustrada na tabela da comparação dos grupos no qual Portugal superou Senegal na dimensão dos comportamentos contraprodutivos. Essa dimensão traduz os comportamentos individuais de funcionários que manifestam outrora os seus sentimentos de não concordância com a organização em vários aspetos, manifestando-se em queixas fora das instalações da organização, efetuando incorretamente as tarefas.... Estes comportamentos afetam negativamente ao nível pessoal e organizacional o desempenho (Ramos-villagrosa et al., 2019)

Capítulo 6. Conclusões

6.1 Implicações teóricas

A competitividade tem vindo a influenciar o rumo do mundo do negócio, fazendo com que as organizações definem as suas estratégias para se manterem competitivas, conseguindo fidelizar o maior número de clientes. Neste âmbito, um dos desafios enfrentado pelas organizações diz respeito à sua atratividade não só para os eventuais clientes, como também conseguir atrair e reter os talentos do mercado para a prossecução dos seus objetivos. O retorno que se espera do capital humano no seio empresarial traduz-se no seu contributo que vai ao

encontro das metas fixadas que são essenciais para a sobrevivência organizacional. Observamos no contexto deste estudo que o desempenho prestado pelos participantes aumenta à medida que é percebida positivamente a justiça organizacional. Na mesma perspectiva, vimos também que o nível de comprometimento das pessoas medeia a relação entre a justiça organizacional e o desempenho. Isto é, a forma como o funcionário percebe a justiça através das suas respetivas dimensões, desenvolver-se-ia um compromisso organizacional seja esse afetivo, calculativo ou normativo, culminando no exercício da sua função através de um desempenho da tarefa, contextual ou expressando comportamentos contraproduativos. A implementação da justiça organizacional tem ganhado uma importância crucial para a consolidação de um ambiente de trabalho facilitador de colaboração mútua entre colegas e sobretudo a promoção de um clima positivo de trabalho. Uma distribuição dos recursos percebida como equitativa, um processo justo que permitiu proceder a repartição desses recursos, e as interações imparciais entre líderes e liderados aquando deste processo são fatores determinantes para estabelecer um sentimento de confiança entre o funcionário e sua organização. Um trabalhador satisfeito com o tratamento que lhe é proporcionado pela sua organização tende a criar uma ligação psicológica com essa, podendo ser uma relação afetiva se achar fazer parte integrante da organização.

O mercado laboral tem sofrido várias alterações nas últimas décadas, as organizações têm sido alvo dessas mudanças abruptas que as incitam a serem mais flexíveis adotando uma série de estratégias que se adaptam a realidades diferentes. A integração da noção da cultura nacional tem vindo a crescer consideravelmente através da gestão intercultural, permitindo aprimorar as diferenças culturais de países e também de pessoas oriundas de horizontes diferentes. Estudos empíricos demonstraram o impacto da globalização no mundo dos negócios por fomentar uma mais-valia as organizações que entenderam necessário expandir os seus negócios além-fronteiras. Neste âmbito, a diversidade veio demonstrar o seu efeito positivo ao acrescentar valor cada vez mais significativos para o sucesso organizacional. Esta diversidade pode ser percebida neste estudo através da variedade do género, da idade, da cultura e sobretudo de país, pelo que os participantes desta investigação se encontram em países diferentes (Portugal, Senegal). A variável moderadora (País) do modelo de investigação que não teve o impacto desejado à luz da análise da mediação moderada permitiu, no entanto, apercebermos através da comparação entre Portugal e Senegal por T-Test (amostras independentes) que existe algumas diferenças

significativas entre os dois países que inibiram a verificação bem-sucedida da nossa hipótese de moderação.

6.2 Implicações práticas

Em termos práticos, os resultados da mediação do nosso modelo de investigação elucidam as teorias da literatura organizacional que já defendia a tese segundo a qual a justiça organizacional percebida positivamente pelo funcionário promove o compromisso organizacional e um “bom” desempenho (Sarwary et al., 2023), ou seja, a justiça organizacional afeta o desempenho através do efeito da mediação das dimensões do compromisso organizacional (Wang et al., 2010). Esta descoberta indica a relevância que desempenha a implementação de fatores organizacionais que permitem facilitar um bom funcionamento da justiça, respeitando os valores pessoais de cada funcionário. Apesar do bem-estar que podem vir a sentir os funcionários através de uma justiça organizacional equitativa para todos, a organização em si ganhará em termos de vantagem competitiva devido ao desempenho dos seus trabalhadores, o que por sua vez irá promover a sua sustentabilidade (Akram et al., 2020). Realçando que o compromisso organizacional desempenha também um papel importante, pois permite através da justiça organizacional percebida como justa, imparcial e equitativa, criar uma ligação forte entre os funcionários e a organização o que se reflete no esforço significativo que os trabalhadores irão providenciar em prol do sucesso empresarial (Sungu et al., 2019).

A outra contribuição deste estudo refere-se à moderação do país que apesar de não ser confirmado permitiu descobrir que os dois países diferem em vários aspetos que dizem respeito aos valores culturais. Essas diferenças impactam, por conseguinte, a forma como os inquiridos percecionam a justiça organizacional. Vimos que os dois países Portugal e Senegal são caracterizados respetivamente pelo individualismo e o coletivismo, Ramamoorthy e colegas (1998) estimam que nas entidades coletivistas no caso de Senegal os funcionários consideram as suas entidades empregadoras com uma família expandida o que se reflete na lealdade que se habilitam por ela. Em contraste, nas sociedades individualistas, os funcionários põem o foco na satisfação dos interesses pessoais.

6.3 Limitações e sugestões futuras:

Esta investigação demonstrou alguns limites devido ao facto de a amostragem não se situar na mesma zona geográfica, não possuir os mesmos recursos digitais e também não ter as mesmas habilidades tecnológicas para preencher o formulário disponibilizado. Estes limites fizeram com que o tempo que foi estipulado para a recolha dos dados ser prolongado, nomeadamente para os participantes do Senegal que, na maioria dos casos, receavam de abrir o link do questionário. Este receio justifica-se pelos ataques cibernéticos que muitos inquiridos do Senegal tinham medo de ser sujeitos ao participar num inquérito que solicitava alguns dados pessoais. Em Portugal esta problemática foi encarada com mais facilidade pelo que a maioria dos participantes tem uma literacia digital. Embora que os inquiridos de Portugal tenham respondido com mais autonomia, isso não mitiga o enviesamento das respostas que podiam ser providenciadas pelos participantes devido ao auto relato.

Por ser um estudo correlacional transversal o momento da recolha teve de ser feito ao mesmo tempo num período determinado o que não possibilita identificar as mudanças que possam surgir após as respostas providenciadas pelos inquiridos. O facto da justiça organizacional ser subjetiva, a perceção dos sujeitos pode vir a mudar consoante a satisfação das suas necessidades. A característica correlacional do estudo restringe-o a determinar somente as relações que existem entre as variáveis em estudo, ocultando, no entanto, a causalidade de uma variável sobre a outra.

O facto de o país não moderar o impacto da justiça organizacional sobre o desempenho permitiu descobrir que os participantes deste estudo se diferem em vários aspetos. Sendo que o questionário usado não inclui o contexto cultural e/ou a especificidade de cada país, achamos que isso teve um impacto nos resultados.

A escassez da literatura organizacional no que respeita às variáveis em estudo no contexto português e senegalês constou como um limite para sustentar teoricamente este estudo com o intuito de tirar conclusões mais viáveis para futuros estudos.

Com efeito, numa investigação mais complexa na continuidade deste estudo, sugere-se a aplicação de escalas de medidas que medem as dimensões culturais. Os valores obtidos através dessa mensuração podem dar *insights* significativos que permitem fazer uma análise comparativa mais holística entre os países em estudo. Além disso, a investigação deve ser orientada

conformemente ao estudo correlacional longitudinal, facilitando a recolha de dados ao longo de tempo a fim de poder observar as mudanças comportamentais que venham a surgir nos inquiridos. Este método de estudo permitirá também compreender, na medida do possível, as causas e/ou efeitos que uma variável opera na outra. Se optássemos por um estudo implicando mais tempo de recolha de respostas, poderia-se obter mais participantes, o que permitirá mais representatividade da população com um efeito mais significativo nos resultados.

6.4 Conclusão:

Com a globalização, a volatilidade do mercado laboral tem crescido de forma abrupta experimentando várias mudanças que as organizações têm sido sujeitas. Face a este fenómeno, as organizações sentem cada vez mais a utilidade de adotar estratégias que lhes permitam enfrentar os desafios que vão surgindo para se manterem competitivas. Obter uma vantagem requer, não obstante, a capacidade de adaptação e uma flexibilidade que permita seguir o dinamismo aleatório do mundo dos negócios com suas exigências no auge da revolução tecnológica. Portanto, as organizações que ambicionam sobreviver têm a obrigação de se reorganizar ao inovarem os seus produtos e sobretudo as suas táticas de abordagem dos consumidores. Fidelizar um máximo de clientes fomenta não só o sucesso comercial da organização, promove ao mesmo tempo a visibilidade da marca empregadora destacando-a da concorrência. Neste contexto, a literatura organizacional tem demonstrado o papel inestimável do capital humano sendo um dos fatores mais importantes que atua em prol da prossecução dos objetivos organizacionais. A competitividade incentiva constantemente as organizações a atraírem os candidatos considerados como “talentos” que depois de serem selecionados irão proporcionar um alto desempenho para a sua entidade empregadora. No entanto, a qualidade do serviço prestado pelos funcionários depende dos recursos que lhes são agregados e também como observamos ao longo deste estudo, a imparcialidade no tratamento entre colegas, a equidade na distribuição dos recursos e a justeza dos procedimentos usados na avaliação do desempenho que irá servir de guia para repartir os benefícios são fatores essenciais neste âmbito.

As investigações sobre o compromisso organizacional evoluíram ao longo das décadas, conseguindo averiguar a sua relevância no seio das organizações. Funcionários com uma forte ligação psicológica com a sua organização tendem a ficar nela, reduzindo a taxa de turnover. Os

resultados deste estudo evidenciaram a mediação do compromisso organizacional explicando que quanto maior for percebida a justiça organizacional, maior será o compromisso organizacional, o que se reflete positivamente no desempenho. Com base nesta evidência surge a necessidade para as organizações orientarem as suas práticas de gestão de recursos humanos na promoção da justiça organizacional e do compromisso organizacional com vista a fomentar o desempenho.

Neste contexto caracterizado pela expansão das organizações o aspeto cultural merece uma atenção particular por parte dos gestores a fim de monitorizar o impacto das diferenças culturais dos funcionários sendo que é um fator que se reflete nas suas perceções relativas à justiça organizacional. Este estudo comprovou esta afirmação ao ilustrar as diferenças entre os funcionários de Portugal e Senegal que participaram nesta investigação.

Referências:

- Abun, D. (2021). Employees' self-efficacy and work performance of employees as mediated by work environment. *Available at SSRN 3958247*.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422.
- Andrew, A. (2017). Employees' commitment and its impact on organizational performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 5(2), 1-13.
- Afaneh, J. A., Khairuddin, M. A., Sanjuq, G. M., & Qaddoumi, J. B. (2014). Impact of cultural dimensions according to Hofstede model on organizational commitment of the middle management at Jordanian private universities. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(9), 129-146.
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Arsel, Z., Crockett, D., & Scott, M. L. (2022). Diversity, equity, and inclusion (DEI) in the Journal of Consumer Research: A curation and research agenda. *Journal of Consumer Research*, 48(5), 920-933.
- Awaysheh, A., Bonet, R., & Ortega, J. (2023). Performance feedback and productivity: Evidence from a field experiment. *Production and operations management*, 32(1), 98-115.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied psychology*, 49(1), 192-221.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.

- Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 53, 69-79.
- Bruna, M. G., Yanat, Z., & Tchankam, J. P. (2018). Justice organisationnelle et politiques de diversité: une esquisse de réflexion managériale sous le prisme lévinassien. *Question (s) de management*, 22(3), 83-99.
- Buluc, B., & Gunes, M. (2014). Relationship between organizational justice and organizational commitment in primary schools. *The Anthropologist*, 18(1), 145-152.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 47-74.
- Ceitel, M. *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. 2.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2023.
- Çelikt, İ. E. (2022). The Impact of Organizational Justice and Commitment on Employee Performance: A Foundation University Case. *Business Management Dynamics*, 11.
- Clay-Warner, Jody, Jeremy Reynolds, and Paul Roman. "Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models." *Social Justice Research* 18 (2005): 391-409.
- Coulaty, B. (2018). *Engagement 4.0: Pour une expérience durable au travail, avec et par les collaborateurs*. Éditions EMS.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317-372). Wiley.
- Cropanzano, R., Goldman, M. B., & Benson II, L. (2005). Organizational and work stress. In *Handbook of work stress*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & organization management*, 27(3), 324-351.
- Dagot, L., & Vallée, B. (2010). Contexte évaluatif, règles d'équité et d'égalité. Une approche stratégique de la justice distributive. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 16(3), 255-276.
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of

ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.

Dhaouadi, K., & Sliti, F. (2022). Organizational justice and affective commitment in the post-revolution Tunisian context: The role of employment type. *Journal of African Business*, 23(2), 454-479.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.

Ghany, P. D. M. A. (2022). Explaining the effect of organizational justice on job satisfaction and work performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 5(12), 5758-5809.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.

Ha, J. C., & Lee, J. W. (2022). Realization of a sustainable high-performance organization through procedural justice: the dual mediating role of organizational trust and organizational commitment. *Sustainability*, 14(3), 1259.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

Huang, C. J., Liu, H. Y., Lin, T. L., & Lai, J. Y. (2024). Revisiting Hofstede's dimensions of national culture and environmental sustainability. *Energy & Environment*, 35(3), 1251-1269.

Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia computer science*, 158, 899-906.

Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2021). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154.

Khan, I. U., Idris, M., & Amin, R. U. (2023). Leadership style and performance in higher education: the role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1111-1125.

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*, 57(4), 405-416.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum. doi:10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Le Roy, J., Bastounis, M., & Poussard, J. M. (2012). Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(8), 1341-1355.
- Lim, B. T., & Loosemore, M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95-106.
- Liou, S. R. (2008). An analysis of the concept of organizational commitment. In *Nursing forum* (Vol. 43, No. 3, pp. 116-125). Malden, USA: Blackwell Publishing Inc.
- Liu, Y., Loi, R., & Ngo, H. Y. (2020). Linking organizational social exchange to intention to leave: Does normative commitment matter?. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1663-1683.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (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.
- Mazra, M., Seini, H., & Hikkerova, L. (2019). Justice interactionnelle et performance des salariés au sein des PME industrielles camerounaises: le rôle modérateur de la culture organisationnelle. *Gestion 2000*, 36(3), 39-67.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Ministère de l'Europe et des Affaires. (2024). "Présentation Du Sénégal." *France Diplomatie - Ministère de l'Europe et Des Affaires Étrangères*, www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/senegal/presentation-du-senegal/.
- Moazzezi, M., Sattari, S., & Bablan, A. Z. (2014). Relationship between organizational justice and job performance of Payamenoor University Employees in Ardabil Province. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 2(6), 57-64.
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080325.
- Neumann, W. P., Winkelhaus, S., Grosse, E. H., & Glock, C. H. (2021). Industry 4.0 and the human factor—A systems framework and analysis methodology for successful development. *International journal of production economics*, 233, 107992.
- Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., & Nguyen, T. T. Q. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 439-447.
- Nunes, G. P., & Marques, S. (2015). *Trabalho emocional no turismo: A influência da orientação para o cliente e consequências* (Doctoral dissertation, Universidade de Aveiro (Portugal)).
- O'Neill, A. (2024). Senegal – statistics & Facts. «Statista - The Statistics Portal». *Statista*, <https://www.statista.com/>. Acedido 10 de janeiro de 2025.
- Patterson, P. G., & Smith, T. (2001). Modeling relationship strength across service types in an Eastern culture. *International Journal of Service Industry Management*, 12(2), 90–113.
doi:10.1108/09564230110387470

- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195-205.
- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento organizacional e gestão*, 7-36.
- Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021). The psychology of resistance to change: the antidotal effect of organizational justice, support and leader-member exchange. *Frontiers in psychology*, 12, 678952.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266.
- Robbins, S. P., Judge, A. T., & Sobral, F. (2011). *Comportamento organizacional*, São Paulo: Ed.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Rogombé, O. N., & Gangloff, B. (2022). Perception de justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle chez les salariés du secteur public gabonais. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 28(2), 129-144.
- Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142-154.
- Silva, M. R. A. D. S. D. C. (2015). Organizational justice across cultures and entities: An investigation in Portugal and Angola.
- Silva, M. R., & Caetano, A. (2016). Organizational justice across cultures: A systematic review of four decades of research and some directions for the future. *Social Justice Research*, 29, 257-287.
- Silva, V. P. G. D. (2022). *Dicionário de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa, Edição Sílabo.

- Škerháková, V., Korba, P., Harničárová, M., & Taha, V. A. (2022). Talent retention: analysis of the antecedents of talented employees' intention to stay in the organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1), 56-67.
- Sow, B. (2024). Rôle de la justice organisationnelle perçue dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle des salariés au sein des entreprises au Sénégal.
- Suifan, T. S. (2019). The effect of organizational justice on employee's affective commitment: the mediating role of job satisfaction. *Modern Applied Science*, 13(2), 42-53.
- Steiner, D. D. (2001). Cultural influences on perceptions of distributive and procedural justice. *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*, 111-137.
- Taing, M. U., Granger, B. P., Groff, K. W., Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2011). The multidimensional nature of continuance commitment: Commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives. *Journal of Business and Psychology*, 26, 269-284.
- Tata, J., Fu, P. P., & Wu, R. (2003). An examination of procedural justice principles in China and the U.S. *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 205–216.
- The Culture factor group. (2023). *Country Comparison Tool*. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool>. Acedido 6 de dezembro de 2024.
- Törnroos, M., Elovainio, M., Hintsala, T., Hintsanen, M., Pulkki-Råback, L., Jokela, M., ... & Keltikangas-Järvinen, L. (2019). Personality traits and perceptions of organisational justice. *International journal of psychology*, 54(3), 414-422.
- Tran, T. B. H., & Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13, e17.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of manpower*, 31(6), 660-677.

Warokka, A., & Gallato, C. G. (2012). Organizational justice in performance appraisal system and work performance: evidence from an emerging market.

Yean, T. F. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.

Anexos A questionário em português

Questionário académico sobre o compromisso organizacional nas práticas de gestão de recursos humanos.

B I U ↺ ↻

Estimado (a) participante,

No âmbito da conclusão do meu mestrado pela Universidade Europeia, Lisboa (Portugal), venho solicitar a sua colaboração no preenchimento de um breve questionário acerca de algumas práticas de gestão de recursos humanos.

Se for um trabalhador ativo, tendo pelo menos 18 anos de idade, convidamo-lo a participar neste estudo. O tempo de resposta é estimado a 6 minutos, com a possibilidade de abdicar o prosseguimento das respostas a qualquer momento.

Todos os direitos deste questionário são reservados a fins académicos realçando que não existe qualquer risco que possa comprometer a segurança dos seus dados, sendo que as respostas são anónimas e confidenciais.

Desde já, agradecemos o tempo disponibilizado e a sua participação neste inquérito.

Caso tenha dúvidas, poderia contactar-nos através dos seguintes endereços eletrónicos:
stevenlopestavares15.etu@gmail.com, **andrea.fontes@universidadeeuropeia.pt**

Concordo em participar neste estudo *

☐ Sim

☐ Não

Section 2 sur 6

Titre de la section (facultatif)

Pedimos-lhe que responda as perguntas desta seção indicando o seu grau de concordância ou discordância consoante a seguinte escala:

1. **Discordo totalmente**
2. **Discordo**
3. **Discordo um pouco**
4. **Não concordo nem discordo**
5. **Concordo um pouco**
6. **Concordo**
7. **Concordo totalmente**

J1. O meu horário de trabalho é justo. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

J2. Penso que o meu salário é justo. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

J3. Considero que a minha carga de trabalho é bastante justa. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

J4. De maneira geral, os prémios que recebo neste trabalho são bastante justos. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

J5. Sinto que as minhas responsabilidades no trabalho são justas. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

J6. As decisões relacionadas com trabalho são tomadas pelo superior hierárquico de forma imparcial. *

1 2 3 4 5 6 7

J7. O meu superior hierárquico certifica-se que ouve as preocupações de todos colaboradores antes de tomar decisões de trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

J8. O meu superior hierárquico recolhe informações corretas e completas antes de tomar decisões de trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

J9. O meu superior hierárquico clarifica as decisões e oferece informações adicionais quando os colaboradores pedem. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

J10. Todas as decisões de trabalho são aplicadas de forma consistente a todos os colaboradores afetados. *

J11. Os colaboradores podem questionar ou contestar decisões de trabalho tomadas pelo meu superior hierárquico. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

J12. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico trata-me com delicadeza e consideração. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

J13. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico trata-me com respeito e dignidade. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

J14. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico é sensível às minhas necessidades pessoais.

J15. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico lida comigo de forma honesta.

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

J16. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico mostra preocupação com os meus direitos enquanto colaborador. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

J17. Relativamente às decisões tomadas sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico discute as implicações dessas decisões comigo. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

J18. O meu superior hierárquico fornece justificações adequadas sobre decisões tomadas sobre o meu trabalho *

J19. Quando toma decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico fornece explicações que fazem sentido para mim *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

J20. O meu superior hierárquico explica de forma bastante clara qualquer decisão tomada em relação ao meu trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Après la section 2 Passer à la section suivante

Section 3 sur 6

Titre de la section (facultatif)

Indique o seu grau de discordância ou concordância relativamente às perguntas desta seção, baseando-se na seguinte escala:

1. **Discordo totalmente**
2. **Discordo**
3. **Discordo um pouco**
4. **Não concordo nem discordo**
5. **Concordo um pouco**
6. **Concordo**
7. **Concordo totalmente**

C1. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C2. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C3. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C4. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C6. Não me sinto como fazendo parte desta empresa *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C7. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C8. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C9. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C10. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C11. Uma das consequências negativas para mim se sáísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C12. Muito da minha vida iria ser afetado se decidisse sair desta empresa neste momento. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C13. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C14. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C15. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C17. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C18. Esta empresa merece a minha lealdade. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

C19. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Après la section 3 Passer à la section suivante

Section 4 sur 6

Titre de la section (facultatif)

Indique o seu grau de discordância ou concordância relativamente às perguntas desta seção, tendo por base a seguinte escala:

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

D1. Consegui planejar o meu trabalho para acabar atempadamente. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

D2. Mantive em mente os resultados de trabalho que precisava de alcançar. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

D3. Consegui fixar prioridades. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

D4. Consegui realizar o meu trabalho com eficiência. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

D5. Geri bem o meu tempo. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

...
D6. Da minha própria iniciativa, comecei uma nova tarefa quando as tarefas mais antigas estavam concluídas. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

D7. Assumi tarefas desafiantes quando estas estavam disponíveis. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

D8. Trabalhei para manter os meus conhecimentos relacionados com o trabalho atualizados. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

D9. Trabalhei para manter as minhas aptidões relacionadas com o trabalho atualizadas. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

D10. Concebi soluções criativas para novos problemas. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

D11. Aceitei novas responsabilidades. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

D12. Procurei continuamente novos desafios no meu trabalho. *

D13. Participei ativamente em reuniões e/ou trocas de impressões. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

D14. Queixei-me de questões pequenas relacionadas com o trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

...
D15. Tornei os problemas no trabalho maiores do que eles eram. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

D16. Foquei-me nos aspetos negativos de situações no trabalho em vez dos aspetos positivos. *

1 2 3 4 5 6 7
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

D17. Falei com os colegas sobre aspetos negativos no trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

D18. Falei com pessoas fora da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Après la section 4 Passer à la section suivante

Section 5 sur 6

Dados sociodemográficos

Description (facultative)

1. Género *

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Outro

2. Estado civil *

☐ Casado (a)

☐ Solteiro

☐ Viúvo (a)

☐ A viver em união de facto

☐ Outro

3. Idade *

☐ 18-24

☐ 25-34

☐ 36-44

☐ 45-54

☐ 55-64

☐ 65 ou mais

3. Nível de habilitações literárias *

☐ Ensino básico

☐ Ensino secundário

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

5. Antiguidade na empresa

☐ Menos de 1 ano

☐ De 1 a 5 anos

☐ De 6 a 10 anos

☐ Mais de 10 anos

6. Interação com a sua chefia direta *

(Trocas de informações, colaboração, feedback, Suporte...)

☐ Diariamente

☐ Semanalmente

☐ Mensalmente

☐ Anualmente

☐ Nunca

Après la section 5 Passer à la section suivante

Section 6 sur 6

Fim

Obrigado pela sua participação. As respostas providenciadas são relevantes no âmbito deste estudo.

Anexos B questionário em francês

Section 1 sur 6

Questionnaire académique portant sur l'engagement organisationnel dans les pratiques de la gestion des ressources humaines.

Cher (e) participant (e),

Dans le cadre de la conclusion de mon master à l'Université Européenne, Lisbonne (Portugal), Je viens solliciter votre collaboration en remplissant un bref questionnaire concernant quelques pratiques de la gestion des ressources humaines.

Si vous êtes un travailleur actif, âgé d'au moins 18 ans, nous vous invitons à participer dans cette étude.

Le temps de réponse est estimé à 6 minutes, avec la possibilité d'abandonner à la poursuite des réponses à tout moment.

Tous les droits de ce questionnaire sont réservés à des fins académiques, soulignant qu'il n'y a aucun risque pouvant compromettre la sécurité de vos données, étant donné que les réponses sont anonymes et confidentielles.

Nous vous remercions d'avance pour le temps consacré et votre participation à cette enquête.

Si vous avez des questions, vous pouvez nous contacter aux adresses électroniques suivantes : stevenlopestavares15.etu@gmail.com ; andrea.fontes@universidadeeuropeia.pt

J'accepte de participer à cette étude. *

- ☐ Oui
☐ Non

Après la section 1 Passer à la section suivante

Section 2 sur 6

Titre de la section (facultatif)

Nous vous demandons de répondre aux questions de cette section en indiquant votre degré d'accord ou de désaccord conformément à l'échelle suivante:

1. Pas du tout d'accord
2. Plutôt pas d'accord
3. Un peu en désaccord
4. Ni d'accord ni en désaccord
5. Un peu d'accord
6. Plutôt d'accord
7. Tout à fait d'accord

J1. Mon horaire de travail est juste. *

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Tout à fait d'accord

J2. Je pense que mon salaire est juste. *

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Tout à fait d'accord

J3. Je considère que ma charge de travail est suffisamment juste. *

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Tout à fait d'accord

J4. De manière générale, les récompenses que je reçois de ce travail sont suffisamment justes. *

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Tout à fait d'accord

J5. Je sens que mes responsabilités au travail sont justes. *

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Tout à fait d'accord

J6. Les décisions liées au travail sont prises par le supérieur hiérarchique de manière impartiale. *

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Tout à fait d'accord

J7. Mon supérieur hiérarchique s'assure d'écouter les préoccupations de tous les collaborateurs avant de prendre des décisions de travail. *

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Tout à fait d'accord

J8. Mon supérieur hiérarchique recueille des informations correctes et complètes avant de prendre des décisions de travail. *

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Tout à fait d'accord

J9. Mon supérieur hiérarchique clarifie les décisions et fournit des informations supplémentaires lorsque les collaborateurs en demandent. *

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Tout à fait d'accord

J10. Toutes les décisions de travail sont appliquées de manière consistante à tous les collaborateurs concernés. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

J11. Tous les collaborateurs peuvent remettre en question ou contester les décisions de travail prises par mon supérieur hiérarchique. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

J12. Lorsque des décisions sont prises concernant mon travail, mon supérieur hiérarchique me traite avec délicatesse et considération. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

J13. Lorsque des décisions sont prises concernant mon travail, mon supérieur hiérarchique me traite avec respect et dignité. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

J14. Lorsque des décisions sont prises concernant mon travail, mon supérieur hiérarchique est sensible à mes besoins personnels. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

J15. Lorsque des décisions sont prises concernant mon travail, mon supérieur hiérarchique me traite avec honnêteté. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

J16. Lorsque des décisions sont prises concernant mon travail, mon supérieur hiérarchique se préoccupe de mes droits en tant que collaborateur. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

J17. Relativement aux décisions prises concernant mon travail, mon supérieur hiérarchique discute avec moi des implications de ces décisions. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

J18. Mon supérieur hiérarchique fournit des justifications adéquates concernant les décisions prises par rapport à mon travail. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

J19. Lorsqu'il prend des décisions concernant mon travail, mon supérieur hiérarchique fournit des explications qui ont du sens pour moi. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

J20. Mon supérieur hiérarchique explique de manière suffisamment claire quelque décision prise en relation avec mon travail. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

Section 3 sur 6

Titre de la section (facultatif)

Indiquez votre degré de désaccord ou de concordance relativement aux questions de cette section, en se basant sur l'échelle suivante:

1. Pas du tout d'accord
2. Plutôt pas d'accord
3. Un peu en désaccord
4. Ni d'accord ni en désaccord
5. Un peu d'accord
6. Plutôt d'accord
7. Tout à fait d'accord

E1. Je ne me sens pas * émotionnellement lié* à cette entreprise. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E2. Cette entreprise a une grande signification personnelle pour moi. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E3. Je ne me sens pas comme "faisant partie de la famille" dans cette entreprise. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E4. En réalité, je ressens les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E5. Je serais très heureux de passer le reste de ma carrière dans cette entreprise. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E6. Je ne me sens pas comme faisant partie de cette entreprise. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E11. L'une des conséquences négatives pour moi si je quittais cette entreprise résulterait dans la rareté d'alternatives d'emploi disponibles. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E12. Une grande partie de ma vie serait affectée si je décidais de quitter cette entreprise en ce moment. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E13. Comme j'ai tant donné à cette entreprise, je ne considère pas actuellement la possibilité de travailler dans une autre entreprise. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E14. Je ne quitterai pas cette entreprise en ce moment parce que je sens que j'ai une obligation personnelle envers les personnes qui travaillent ici. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E7. Je pense qu'il y a très peu d'alternatives pour pouvoir penser à quitter cette entreprise. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E8. Il serait matériellement très pénalisant pour moi, en ce moment, de quitter cette entreprise, même si pouvais le faire. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E9. L'une des principales raisons pour lesquelles je continue à travailler pour cette entreprise est que partir nécessiterait un sacrifice personnel considérable, car une autre entreprise pourrait ne pas couvrir la totalité des avantages que j'ai ici. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E10. En ce moment, rester dans cette entreprise est autant une question de nécessité matérielle que de volonté personnelle. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E15. Je sens que je n'ai aucun devoir moral à rester dans l'entreprise où je suis actuellement. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E16. Même si cela m'était avantageux, je sens qu'il ne serait pas correct de quitter cette entreprise en ce moment précis. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E17. Je me sentirais coupable si je quittais cette entreprise maintenant. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E18. Cette entreprise mérite ma loyauté. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

E19. Je sens que j'ai un grand devoir envers cette entreprise. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

Après la section 3 Passer à la section suivante

Section 4 sur 6

Indiquez votre degré de désaccord ou de concordance relativement aux questions de cette section, ayant pour base l'échelle suivante:

1. Pas du tout d'accord
2. Plutôt pas d'accord
3. Un peu en désaccord
4. Ni d'accord ni en désaccord
5. Un peu d'accord
6. Plutôt d'accord
7. Tout à fait d'accord

P1. J'ai pu planifier mon travail pour terminer à temps. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

P2. J'ai maintenu en mémoire les résultats de travail que je devais atteindre. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

P3. J'ai pu fixer des priorités. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

P4. J'ai pu réaliser mon travail avec efficacité. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

P5. J'ai bien géré mon temps. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

P6. De ma propre initiative, j'ai commencé une nouvelle tâche quand les anciennes tâches étaient conclues. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

P7. J'ai assumé des tâches défectueuses lorsqu'elles étaient disponibles. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

P8. J'ai travaillé pour maintenir à jour mes connaissances liées au travail. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

P9. J'ai travaillé pour maintenir à jour mes compétences professionnelles. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

P10. J'ai conçu des solutions créatives à de nouveaux problèmes. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

P11. J'ai accepté de nouvelles responsabilités. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

P12. J'ai continuellement cherché de nouveaux défis dans mon travail. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

P13. J'ai participé activement à des réunions et/ou échanges d'impressions. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

P18. J'ai parlé à des personnes en dehors de l'organisation concernant des aspects négatifs *
de mon travail.

1234567

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

Après la section 4 Passer à la section suivante

Section 5 sur 6

Données sociodémographiques

Description (facultative)

1. Genre *

- ☐ Féminin
- ☐ Masculin
- ☐ Autre...

2. État civil *

- ☐ Marié (e)
- ☐ Célibataire
- ☐ Veuf (ve)
- ☐ Vivre en union de fait
- ☐ Autre...

3. Age *

- ☐ 18-24
- ☐ 25-34
- ☐ 36-44
- ☐ 45-54
- ☐ 55-64
- ☐ 65 ou plus

P14. Je me suis plaint de petites questions liées à mon travail. *

1234567

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

P15. J'ai rendu les problèmes au travail plus grands qu'ils ne l'étaient. *

1234567

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

P16. Je me suis focalisé sur des aspects négatifs des situations au travail plutôt que sur les *
aspects positifs.

1234567

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

P17. J'ai parlé à des collègues concernant des aspects négatifs au travail. *

1234567

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

4. Niveau d'études *

- ☐ Enseignement primaire
- ☐ Enseignement secondaire
- ☐ Licence
- ☐ Master
- ☐ Doctorat

5. Ancienneté dans l'entreprise *

- ☐ Moins de 1 an
- ☐ De 1 à 5 ans
- ☐ De 6 à 10 ans
- ☐ Plus de 10 ans

6. Interaction avec votre supérieur direct *

(Échanges d'informations, collaboration, feedback, support...)

- ☐ Journalièrement
- ☐ Hebdomadaire
- ☐ Mensuellement
- ☐ Annuellement
- ☐ Jamais

Après la section 5 Passer à la section suivante

Section 6 sur 6

Fin

Merci pour votre participation. Les réponses fournies sont importantes dans le cadre de cette étude.

Anexos C estatísticas descritivas das variáveis sociodemográficas

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1 MULHER 2 HOMEM	240	1	3	1,61	,505
1 CASADO 2 SOLTEIRO 3 VIÚVO 4 UNIÃO DE FACTO 5 OUTRO	238	1	5	1,90	,756
1 18-24 2 25-34 3 36-44 4 45-54 5 55-64 6 65 ou mais	240	1	6	2,19	,908
1 Ensino básico 2 Ensino secundário 3 Licenciatura 4 Mestrado 5 Doutoramento	240	1	5	2,85	,842
1 Menos de 1 ano 2 De 1 ano a 5 anos 3 de 6 anos a 10 anos 4 Mais de 10 anos	240	1	4	1,89	,833
1 Diariamente 2 Semanalmente 3 Mensalmente 4 anualmente 5 Nunca	240	1	5	1,87	1,171
1 Portugal 2 Senegal	240	1	2	1,50	,501
N valide (liste)	238				

Anexos D estatística descritiva das variáveis em estudo

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
DES TOTAL	240	1,61	7,00	5,0507	,98130
JUSTIÇA TOTAL	240	1,00	7,00	4,6908	1,37577
JUST D	240	1,00	7,00	4,3925	1,46631
JUST P	240	1,00	7,00	4,6417	1,54502
JUST I	240	1,00	7,00	4,8894	1,60332
COMP TOTAL	240	1,32	7,00	4,3077	1,11585
COMP A	240	1,00	7,00	4,5028	1,38481
COMP C	240	1,00	7,00	4,2119	1,45657
COMP N	240	1,00	7,00	4,2243	1,56140
N valide (liste)	240				

Anexos E coeficientes de Alfa de cronbach

Justiça organizacional

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	240	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	240	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	20

Compromisso organizacional

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	240	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	240	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	19

Desempenho

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	240	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	240	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	18

Anexos F teste de hipóteses

Regressão linear (H1): A justiça organizacional impacta o desempenho

Récapitulatif des modèles

				Modifier les statistiques					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,409 ^a	,167	,164	,89742	,167	47,769	1	238	<,001

a. Prédicteurs : (Constante), JUSTIÇA TOTAL

Matriz da mediação (H2): O compromisso medeia a relação entre a justiça e o desempenho

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : DES_TOT
X : JUST_TOT
M : COMP_TOT

Sample
Size: 240

OUTCOME VARIABLE:
COMP_TOT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5954	,3545	,8071	130,7036	1,0000	238,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0424	,2065	9,8931	,0000	1,6357	2,4491
JUST_TOT	,4829	,0422	11,4326	,0000	,3997	,5661

OUTCOME VARIABLE:
DES_TOT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4571	,2089	,7682	31,2981	2,0000	237,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,2258	,2393	13,4820	,0000	2,7544	3,6972
JUST_TOT	,1836	,0513	3,5793	,0004	,0825	,2846
COMP_TOT	,2237	,0632	3,5378	,0005	,0991	,3483

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:
DES_TOT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4089	,1672	,8054	47,7687	1,0000	238,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,6827	,2062	17,8577	,0000	3,2765	4,0890
JUST_TOT	,2916	,0422	6,9115	,0000	,2085	,3747

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2916	,0422	6,9115	,0000	,2085	,3747

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1836	,0513	3,5793	,0004	,0825	,2846

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
COMP_TOT	,1080	,0266	,0582

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

Matriz da moderação H3: O país (Portugal/Senegal modera a relação entre a justiça e o desempenho

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1

Y : DES_TOT

X : JUST_TOT

W : PAIS

Sample

Size: 240

OUTCOME VARIABLE:

DES_TOT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4215	,1777	,8019	17,0002	3,0000	236,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,0325	,0589	85,3958	,0000	4,9164	5,1486
JUST_TOT	,3096	,0436	7,1052	,0000	,2238	,3954

PAIS	-,0904	,1179	-,7667	,4440	-,3226	,1418
Int_1	,1383	,0871	1,5867	,1139	-,0334	,3100

Product terms key:

Int_1 : JUST_TOT x PAIS

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0088	2,5176	1,0000	236,0000	,1139

Focal predict: JUST_TOT (X)

Mod var: PAIS (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

JUST_TOT PAIS DES_TOT .

BEGIN DATA.

-1,4908	-,5000	4,7192
,2592	-,5000	5,1400
1,4032	-,5000	5,4151
-1,4908	,5000	4,4227
,2592	,5000	5,0855
1,4032	,5000	5,5187

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

JUST_TOT WITH DES_TOT BY PAIS .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

PAIS JUST_TOT

----- END MATRIX -----