

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Mestrado em: Marketing e Comunicação

A Justiça e o Ajustamento nas Organizações: Implicações na Determinação de Comportamentos Contra Produtivos

2013

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Mestrado em: Marketing e Comunicação

A Justiça e o Ajustamento nas Organizações: Implicações na Determinação de Comportamentos Contra Produtivos

Berta Maria Matias Leitão

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Doutor Daniel
Gomes

Outubro de 2013

Agradecimentos

Ao meu orientador, Prof. Dr. Daniel Roque Gomes pela sabedoria e orientação, fundamentais ao desenvolvimento do presente trabalho, pela compreensão e tempo que sempre se dispôs a despender para orientar e prestar apoio em todas as fases deste trabalho, e, por fim, pelo método e exigência que muito contribuíram para um resultado final com maior rigor e valor.

A Justiça e o Ajustamento nas Organizações: Implicações na Determinação de Comportamentos Contra Produtivos

Resumo: O presente trabalho partiu de um problema específico, desde logo identificado pela organização em estudo, que constatou um descontentamento por parte dos colaboradores, bem como alguns comportamentos contrários aos interesses da organização. Seguindo uma lógica voltada para as consequências, a investigação levada a cabo centrou-se na compreensão do ambiente interno, analisando a implicação das variáveis Justiça e Ajustamento na determinação de comportamentos contra produtivos. A literatura identifica estas duas variáveis como relevantes no estudo da ocorrência de CCP nas organizações.

Tendo como principal objecto de estudo a compreensão e o evitamento de comportamentos contra produtivos nas organizações, a primeira etapa passou, necessariamente, por uma revisão da literatura, que dotasse este trabalho de um conjunto de reflexões teóricas essenciais ao seu desenvolvimento. Posteriormente foi testada a relação das variáveis Justiça e Ajustamento na determinação de CCP, por meio de questionários, que se revelou significativa na organização em estudo.

Concluiu-se que as percepções de justiça na organização, de um modo geral, são pouco altas, verificando-se uma relação de predição entre a ausência de percepção de justiça procedimental e comportamentos contra produtivos. Ao mesmo tempo, foi possível apurar uma relação significativa entre as percepções de ajustamento existentes e comportamentos contra produtivos.

No sentido de elaborar e fundamentar um conjunto de recomendações de aplicação, recorreu-se às ferramentas da Comunicação Interna e procurou-se classificar públicos na organização através de critérios sociodemográficos.

Palavras-Chave: Capital Humano; Clima social interno; Justiça Organizacional; Ajustamento; Comportamentos Contra Produtivos.

Justice and Fit in Organizations: Implications in the Determination of Counterproductive Work Behavior

Abstract: This paper begins with a specific problem, first identified by the organization under study, which found dissatisfaction by employees, as well as some behaviors which were contrary to the interests of the organization. Following a perspective facing consequences, the research carried out has focused on understanding the internal environment, analyzing the implication of Justice and adjustment variables in determining behavior towards productive. The literature identifies these two variables as relevant in the study of the occurrence of the CWB organizations.

Having as main object of study the understanding and the avoidance of counterproductive work behaviors in organizations, the first step necessarily involves a literature review, which endow this work a set of theoretical reflections that are essential to its development. Subsequently, the relationship of the variables Justice and Adjustment in determining CWB was tested through questionnaires, which proved significant in the organization under study.

It was concluded that perceptions of fairness in the organization, in general, are not very high. A prediction relationship was found between lack of perceived procedural justice and counter-productive behaviors. At the same time, it was found a significant relationship between the existing perceptions of adjustment and counter-productive behaviors.

In order to develop and support a set of recommendations, there was the need to resort to the tools of internal communication and to classify different publics in the organization through socio-demographic criteria.

Keywords: Human Capital; Social internal climate; Organizational Justice; Fit; Counterproductive Work Behaviors.

Sumário

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – FUNDAMENTOS TEÓRICOS	5
1.1 Recursos Humanos e Clima Social Interno	7
1.2 Comportamentos Contra Produtivos	11
1.3 Justiça Organizacional	14
1.4 P-O Fit (Ajustamento Pessoa-Organização)	20
1.4.1 Misfit (desajustamento)	24
1.5 Modelo de Análise e Hipóteses em Estudo	26
CAPÍTULO II - METODOLOGIA, ANÁLISE DE DADOS E RECOMENDAÇÕES	27
2.1 Metodologia	29
2.2 Amostra e Procedimento	29
2.2.1 Instrumento e Medidas	30
2.3 Análise de Dados	32
2.4 Análise de Dados e Recomendações para Aplicação	37
2.5 Limitações	46
CONCLUSÃO	49
BIBLIOGRAFIA	51
ANEXOS	57
Anexo 1 - Questionário	59

Abreviaturas

CCP – Comportamentos Contra Produtivos

RH – Recursos Humanos

P-O FIT – Ajustamento Pessoa-Organização

P-E FIT – Ajustamento Pessoa-Envolvente

P-J FIT – Ajustamento Pessoa-Função

P-V FIT – Ajustamento Pessoa-Vocação

P-G FIT – Ajustamento Pessoa-Grupo

JD – Justiça Distributiva

JP – Justiça Procedimental

JI – Justiça Interaccional

CI – Comunicação Interna

Tabelas

Tabela 1 – Matriz de correlações 33

Tabela 2 – Tabela de regressões 35

Imagens

Imagem 1 – Modelo de análise 26

Gráficos

Gráfico 1 – Locais de trabalho agrupados em função da média de CCP 40

Gráfico 2 – Antiguidade agrupada em função da média de CCP 41

INTRODUÇÃO

Os activos de uma organização podem ser, por um lado, uma arma poderosa, diferenciadora no combate à concorrência, como por outro lado, sem o devido tratamento, constituem uma ameaça ao crescimento e sucesso da empresa. No caso de uma empresa do sector cerâmico de pavimento e revestimentos, as chefias apercebem-se que a questão das remunerações está a causar algum descontentamento e revolta nos colaboradores. Garantir, então, uma boa gestão e acompanhamento dos colaboradores será essencial para inverter a situação e potenciar todas as suas mais-valias em benefício da organização. Ao longo deste estudo, a literatura sugere alguns indicadores que podem estar na origem do descontentamento do público interno, questões como a justiça dentro da organização e o ajustamento às funções e organização. Neste sentido uma pobre percepção de justiça, ou mesmo um fraco ajustamento, terão repercussões negativas no desempenho e produtividade dos colaboradores. Este estudo pretende perceber, então, até que ponto este descontentamento pode escalar para consequências ainda mais graves para a organização, como a ocorrência de comportamentos contra produtivos.

O objectivo geral do presente projecto é o de avaliar e intervir ao nível do problema da determinação dos comportamentos contra produtivos na organização em estudo. Um primeiro objectivo deste trabalho será o de compreender os principais determinantes de CCP na empresa. Em segundo, compreender a importância comparada destes determinantes de CCP, na mesma organização.

Posteriormente, um terceiro objectivo será o de desenvolver um plano de mudança organizacional utilizando recursos e ferramentas da área da comunicação, por forma a intervir no sentido do controlo da ocorrência dos CCP.

Comportamentos contra produtivos em contexto organizacional constituem uma variável de clima social que, ao contrário de outras, como a motivação, satisfação, justiça, não tem merecido o mesmo destaque ou tempo investido. Este projecto pretende ser prova da relevância dos efeitos nocivos de comportamentos contra produtivos para a organização e para os próprios colaboradores, e da necessidade de investir nos recursos humanos de uma organização como medida preventiva de CCP. As contribuições deste projecto ao nível teórico passam pela revisão de literatura entre Ajustamento e Justiça Organizacional e suas capacidades preditivas sobre CCP. Ao nível empírico, o estudo quantitativo tem como interesse a compreensão da natureza da relação entre ajustamento, justiça e CCP. A pesquisa no terreno permitiu trazer resultados concretos aplicados a um contexto e realidade em particular, o que nos leva às contribuições práticas deste estudo, que são as de balizar a acção da empresa em questão em termos de prioridades para a organização, nomeadamente, ao nível da actuação em Comunicação Interna.

O corpo deste estudo é composto por 2 capítulos. O primeiro capítulo apresenta o enquadramento teórico das variáveis em estudo, Justiça, Ajustamento Indivíduo-Função, Comportamentos Contra Produtivos e as hipóteses em análise. O segundo capítulo apresenta a metodologia, os resultados obtidos, bem como algumas recomendações de aplicação prática.

CAPÍTULO I – FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. Recursos Humanos e Clima Social Interno

Com a conjuntura económico-financeira actual muito degradada, e a retracção no consumo a aumentar, a sobrevivência das empresas é posta em causa. Para contrariar esta tendência, as organizações necessitam de se tornar mais competitivas, fazendo investimentos que garantam a sua subsistência e a preferência de mercado por parte dos consumidores. Esta diferenciação positiva pode ser construída através de várias áreas disciplinares, cada uma com um campo de conhecimento e de acção próprio, são os casos, por exemplo, do marketing, com contribuições ao nível dos estudos e análises de mercado, implementação de estratégias, o caso da comunicação interna e externa do produto, da marca, da organização, ou ainda o caso da gestão financeira, essencial na optimização dos gastos e redução de custos.

Alinhada com o mesmo propósito, a área da gestão dos activos humanos pode igualmente ser portadora de conteúdo diferenciador dos desempenhos da organização. Tal suposição é fundamentada pelas evidências empíricas existentes que parecem ser claras em mostrar a relação entre investimento em recursos humanos (RH) e a performance ou a produtividade das organizações (Nandy & Mahapatra, 2010). Por estas razões, o capital humano é visto por Nandy & Mahapatra (2010) como um activo de grande importância numa organização. É nos activos de uma organização que conflui todo um *“valor colectivo de competências, conhecimento e capacidades de uma organização. O capital humano é uma fonte de renovação da criatividade e inovação, e confere à organização a capacidade de mudar, de se renovar.”* (Nandy & Mahapatra, 2010, pag 193). Porém, ainda que o valor do talento humano seja reconhecido a nível empírico e académico como chave para uma vantagem competitiva nos mercados actuais (Reichheld, 1996), na

prática, a exploração deste recurso não atinge o seu total potencial. É, então, necessário que as organizações dediquem mais tempo e esforço a pensar a sua actuação junto dos seus activos, especialmente em questões que possam gerar maior instabilidade e discórdia para este público, como será o caso das remunerações (Tasema & Soeters, 2006, cit. por Nazir, Shah e Zaman, 2013) e da justiça organizacional (Suliman, 2007; Fernandes & Awamleh, 2006; Cropanzano, et al., 2001; Moorman, 1991, cit. por Elamin & Alomaim, 2011), no sentido de proporcionar um ambiente justo e equilibrado, favorável à total dedicação e empenho do colaborador, permitindo à organização usufruir a 100% deste recurso.

Neste sentido, Weatherly (2003), cit. por Borthwick (2011) apresenta o seguinte raciocínio “*O capital humano de uma organização é a soma colectiva de atributos, experiências, conhecimento, inventividade, energia e entusiasmo, que as pessoas escolhem investir no seu trabalho*”. Por outras palavras, o autor sugere que o indivíduo, sendo portador destes atributos, pode optar por empenhar todo o seu potencial na execução do seu trabalho e dedicar-se a 100%, ou não. O que fará variar o modo como este se empenha no seu trabalho são as condições de trabalho e clima organizacional (Leblebici, 2012).

Conclui-se, então, que pensar a actuação junto dos activos de uma organização passa também por pensar um investimento no clima social interno em que estes se inserem, na criação de condições favoráveis à realização do trabalho, às boas relações interpessoais, promovendo, desta forma, as contribuições dos RH. Martins (2004) salienta a importância destes investimentos denunciando que “*o interesse pela produtividade e pela eficiência nem sempre é acompanhado de condições de trabalho dignas e adequadas*”.

Para poderem ser feitos investimentos a este nível será necessário avaliar e compreender o clima social interno que se vive na organização. Schneider (1987, cit. por Carmeli, 2005) considera que quem cria este clima organizacional são as pessoas que nele participam, as suas de atitudes, comportamentos, posturas e estados de espírito relativamente à organização e aos colegas. Estas disposições derivam, em grande medida, dos factores ambientais nos locais de trabalho, isto é, variam consoante a percepção que o colaborador faz sobre a sua organização e sobre o seu trabalho, ao longo da sua vida profissional. É, ainda, de salientar as implicações da Afectividade Negativa na qualidade do clima organizacional, como a disposição interna do indivíduo para sentir frequentemente estados de espírito aversivos, tais como a ansiedade, depressão, medo, raiva, hostilidade (Watson & Clark, 1984). Ora, um indivíduo com esta pré-disposição, que tendencialmente entende as diversas situações de contexto laboral como ameaçadoras e provocadores (Spielberger & Sydeman, 1994; Spielberg, Krasner, & Solomon, 1988, cit. por Fox et al. 2001), vai facilmente engrenar em atitudes e comportamentos contra produtivos (Goh, 2006, citado por Alias et al. 2012), o que influencia negativamente o clima social interno.

Um colaborador que apresente esta característica vai reagir às situações de forma mais fervorosa e explosiva, comparativamente com outros com baixa afectividade negativa (e.g., Aquino, Lewis & Bradfield, 1999; Appelbaum & Shapiro, 2006, cit. por Alias et al. 2012). Assim, um indivíduo que não possui mecanismos de controlo afectivo, mais facilmente engrena em comportamentos desviantes (Alias, Rasdi, & Said, 2012). A literatura sugere que o autocontrolo é a característica de

personalidade que o impede de ceder a estes impulsos, na medida em que o indivíduo controla os seus desejos e tendências, analisa e pondera as consequências de longo prazo dos seus comportamentos (Marcus & Schuler, 2004). Assim, é possível apontar para uma relação negativa entre autocontrolo e CCP.

Face ao que foi dito sobre a importância das contribuições dos RH para a criação do ambiente interno, Karasek (1979) apresenta-nos a seguinte perspectiva: não são os acontecimentos em si ou os estímulos da envolvente organizacional que causam resultados adversos, mas sim as percepções do indivíduo, que, não tendo autocontrolo, não lida bem com ameaças e exigências (Fox, & Spector, & Miles, 2001). Por outras palavras, os comportamentos contra produtivos (CCP) podem surgir quando o indivíduo percebe uma determinada situação como negativa e não tem a capacidade para controlar as suas emoções.

Conjugadas as ideias acima apresentadas, em que Schneider (1987) defende que são as pessoas que criam o clima organizacional, e Robbins (2000, cit. por Lasta et al. 2007) que entende que o clima organizacional representa a qualidade do ambiente psicológico e social existente numa organização, é possível perceber a relevância de CCP como uma variável de contexto organizacional que influencia a qualidade do clima social interno de uma organização.

As reflexões feitas neste ponto tornam evidente a importância de investir no acompanhamento do ambiente interno vivido na organização, numa monitorização cuidada e atenta do mesmo como medida preventiva de comportamentos contra produtivos, promovendo a estabilidade, equilíbrio e harmonia do clima social interno. Feita uma primeira abordagem sobre o valor dos recursos humanos para as organizações,

sobre o impacto do clima social interno nas atitudes e ações do colaborador, fará sentido perceber quais as variáveis de contexto organizacional que poderão despoletar comportamentos contrários aos interesses da organização, concretamente, comportamentos contra produtivos, de que forma se operacionalizam e as suas consequências para a organização.

1.2.Comportamentos Contra Produtivos

Sackett and DeVore (2001), citado por Gruys, & Sackett (2003) definem CCP como comportamentos intencionais por parte de um colaborador, vistos pela organização como contrário aos seus interesses legítimos. Estes comportamentos são conceptualizados de várias formas, incluindo agressão e violência no local de trabalho, (Neuman & Baron, 1998; Fox & Spector, 1999), comportamentos anti-sociais, (Giacalone & Greenberg, 1997), delinquência, (Hogan & Hogan, 1989), comportamentos desviantes, (Hollinger, 1986; Robinson & Bennett, 1995), retaliação, (Skarlicki & Folger,1997), vingança (Bies, Tripp, & Kramer, 1997) e bullying (Knorz & Zapf, 1996, citados por Fox et al. 2001)

Numa perspectiva focalizada nas consequências, comportamentos contra produtivos são comportamentos que provocam efeitos destrutivos numa organização e nos seus membros (Fox, & Spector, & Miles, 2001). Na prática, estes efeitos traduzem-se em ações como roubo, sabotagem, performance descuidada e lenta, atrasos e absentismo (Gruys, & Sackett, 2003) e numa perspectiva interpessoal, desobediência ao supervisor e *bullying* (Alias, Rasdi & Said, 2012).

Com base nas conceptualizações de CCP apresentadas pelos autores acima mencionados, conseguimos perceber que comportamentos contra produtivos são actos voluntários e conscientes que visam prejudicar a organização (Spector & Fox, 2005, citado por Alias et al. **2012**). Assim, torna-se relevante compreender e controlar os factores determinantes de CCP.

Spector e outros colegas (Chen & Spector, 1992; Fox & Spector, 1999; Spector 1975, 1978; Storms & Spector, 1987, citado por Fox et al. 2001) apresentam uma perspectiva mais elaborada, ao introduzir os antecedentes de CCP à sua definição, apontando para as condições organizacionais stressantes como impulsionadores de CCP. Os autores definem comportamentos contra produtivos como uma resposta às condições stressantes do contexto organizacional, impulsionada por emoções (Fox, Spector, & Miles, 2001) As condições que, numa organização, desencadeiam comportamentos contra produtivos são intituladas de *job stressors*, que segundo Spector (1998), citado por Fox et al. (2001), são todas as situações que extraem reacções emocionais negativas, como a raiva e ansiedade. Alguns autores destacam os *job stressors* de maior impacto em contexto organizacional. Spector, Dwyer, & Jex (1998) identificam-nos como conflitos interpessoais, Kahn et al. (1964) conflitos de papéis e ambiguidade, Peters & O'Connor (1990) constrangimentos organizacionais e justiça percebida (citados por Fox et al. 2001).

Para Robinson (2008), citado por Kelloway et al. (2010), o *job stressor* que mais vezes impulsiona a ocorrência de CCP é a justiça percebida. Em pesquisas de contexto organizacional, os autores documentam consistentemente uma associação entre injustiça organizacional percebida e comportamentos contra produtivos (Berry et

al., 2007; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001, citado por Kelloway et al. 2010)

Greenberg (1990), citado por Kelloway et al. 2010) interpreta estes comportamentos como uma tentativa de restaurar algum sentido de equidade e justiça na organização.

Embora muitos críticos atribuam um papel principal à justiça como antecedente de CCP (Berry et al., 2007; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001, citados por Kelloway et al. 2010), o Fit, ajustamento indivíduo-organização, é outra variável situacional que, embora menos vezes referida na literatura sobre comportamentos contra produtivos, pode influenciar resultados comportamentais como a performance e turnover (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005)

A pesquisa realizada por Cable & Edwards (2004), citado por Kristof et al. (2005), demonstra que a realização de necessidades psicológicas e a congruência de valores afecta o comportamento no local de trabalho. Deste modo, as pessoas seleccionam ambientes e contextos para trabalhar que satisfaçam as suas necessidades, um processo que vai permitir um ajuste entre indivíduo-organização (Diener, Larson, & Emmons, 1984; Pervin, 1989, citado por Cable & Judge, 1999). Quando as expectativas não são correspondidas e este não se encaixa no contexto em questão, há uma perda de ligação, um afastamento em relação à organização que o impede de ser o bom colaborador que a organização esperava (Carmeli, 2005).

De uma forma geral, os comportamentos contra produtivos são prejudiciais às organizações e existe base empírica que comprova as suas

consequências a nível financeiro (Robinson, 2008), a nível do desempenho individual (e.g., Schat & Kelloway, 2005) e do funcionamento em geral da organização (e.g., Rogers & Kelloway, 1997, cit. por Kelloway et al. 2010). A próxima etapa deste projecto prende-se com a investigação da justiça organizacional como determinante de CCP, qual a sua relevância e contribuições na ocorrência destes comportamentos.

1.3. Justiça Organizacional

Neste estudo considera-se que existem dois grupos de factores que influenciam a atitude e postura dos colaboradores nas organizações, o grupo das Características Individuais e o grupo da Envoltente Organizacional. O primeiro grupo é composto por aspectos íntimos que constituem e diferenciam o indivíduo, ou seja, a personalidade, valores, estados emocionais, necessidades biológicas de segurança ou auto-estima (Peiró, 1993), antecedentes pessoais e familiares (Fonseca, 1985), entre outros (citados por Martins, 2004).

Neuman & Baron (1998), citado por Alias (et al. 2012) destacam o factor personalidade e consideram que este desempenha um importante papel na ocorrência de comportamentos contra produtivos. Todo este conjunto de características pessoais conduz o indivíduo no seu dia-a-dia, influenciando os seus comportamentos e atitudes, contudo, não é aprofundado neste trabalho. Considerando que o âmbito deste estudo é o Marketing e a Comunicação, não seria possível tratar um tema que pertence ao campo da Psicologia Organizacional.

O grupo da Envolvente Organizacional, por outro lado, contempla todos os factores do contexto de trabalho com que o indivíduo interage e que influem sobre a sua postura e atitudes. De entre as muitas variáveis num contexto organizacional, este estudo pretende analisar o impacto da Justiça na manifestação de comportamentos contra produtivos, por parte do colaborador.

Segundo Adams (1965), citado por Galhanas (2009), os colaboradores de uma organização procuram manter algum sentido de equilíbrio e justiça entre os inputs que trazem para a organização e o que recebem em troca, comparado com a sua percepção daquilo que os outros dão e o que obtêm em retorno. Assim, a equidade existe quando os rácios dos vários indivíduos são iguais e, ao contrário, a iniquidade ocorre quando o indivíduo se apercebe de que o seu rácio é diferente (por excesso ou por defeito) do dos outros indivíduos (Galhanas, 2009).

Justiça Organizacional ou Equidade numa organização surge como um importante conceito que contribui para a compreensão de atitudes e comportamentos no local de trabalho (Cropanzano e Rupp, 2003; Ambrose, Hess and Ganesan, 2007).

Greenberg (1987) define justiça organizacional como a percepção de justiça de um colaborador no local de trabalho, a percepção da justiça do tratamento recebido e as reacções comportamentais que daí resultam (Greenberg, 1993, cit por Elamin et al. 2011).

Estas percepções de justiça de colaboradores revelaram ser fortes preditores de consequências como a satisfação no trabalho, satisfação com a remuneração, compromisso organizacional e intenções de turnover (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter and Ng, 2001, cit. por Elamin et al. 2011).

A justiça organizacional experienciada pode assumir vários formatos. Até à data destacam-se a justiça percebida dos resultados (justiça distributiva, Adams, 1965), a justiça percebida dos processos que determinam os resultados (justiça procedimental, Leventhal et al., 1980), e a justiça no tratamento interpessoal (justiça interaccional, Bies & Moag, 1986).

A Justiça Distributiva preocupa-se com a justiça dos resultados e compensações atribuídos aos colaboradores. A Justiça Procedimental refere-se à justiça dos processos através dos quais foram determinados esses resultados (Lind & Tyler, 1988, cit. por Cohen-Charash & Spector, 2001). Mais tarde, é introduzida uma terceira dimensão, a Justiça Interaccional (Bies & Moag, 1986, cit. por Muzumdar), que se ocupa das percepções de justiça do tratamento interpessoal, na implementação de processos de decisão. Alguns autores consideram-na como parte integrante da Justiça Procedimental (e.g., Byrne & Cropanzano, 1999; Tyler & Bies, 1990, cit. por Cohen-Charash et al. 2001). No entanto, Bies & Moag (1986), cit. por Cohen-Charash (et al. 2001), defendem que o processo de comunicação inerente à implementação de procedimentos, bem como a relação entre os sujeitos, são independentes dos procedimentos. Assim, destacar uma terceira dimensão vai permitir apurar se a percepção de justiça é referente aos procedimentos em si ou à forma como são implementados.

Por forma a melhor compreender o que diferencia as três dimensões de justiça e as consequências para o colaborador, e organização, será necessária uma explicação mais aprofundada sobre cada conceito.

A Justiça Distributiva interessa-se pelas percepções de equidade relativamente a atribuições e resultados obtidos numa organização (Adam, 1965; Saunders, et al., 2002, cit. por Elamin et al. 2011). Mais concretamente avalia a justiça na atribuição de salários, avaliações de desempenho, sanções disciplinares ou promoções (Rêgo, 2000). As percepções de justiça distributiva de um colaborador passam essencialmente pela comparação com outros (Greenberg, 1987, cit. por Cohen-Charash et al. 2001), o indivíduo faz uma avaliação do que recebeu e do que foi atribuído a outros, incluindo colegas da mesma organização, colegas com funções similares e profissionais que desempenham a mesma função noutra organização (Bonache, et al., 2001; Tremblay & Roussel, 2001, cit. por Elamin et al. 2011).

Se considerar que as recompensas estão ajustadas, que os resultados são justos, há uma percepção positiva de justiça distributiva. Uma organização que distribui recompensas e recursos de forma justa é vista pelos colaboradores como uma organização que se preocupa com o bem-estar e contribuições dos recursos humanos (Peele III, 2007, cit. por Elamin et al. 2011). Se por outro lado as atribuições são vistas como injustas, existe uma forte probabilidade de serem feitas tentativas no sentido de alterar estes resultados ou o esforço investido nas tarefas destinadas. (Adams, 1965; Cropanzano & Greenberg, 1997, cit. por Kelloway et al. 2010).

A justiça distributiva procura então “determinar como reagem os indivíduos à quantidade e à forma de compensação que recebem” (Tremblay, Sire & Balkin, 2000, p.269).

Numa primeira fase, a justiça na atribuição de recompensas era vista como o principal determinante de justiça organizacional (Adams, 1963, 1965). Mais tarde, estudos revelaram que, em muitos casos, a distribuição de compensações não é o mais importante, mas sim os processos que determinam essas atribuições (Lind & Tyler, 1988, cit. por Cohen-Charash et al. 2001). Segundo Greenberg (1987), cit. por Cohen-Charash (et al. 2001), a consistência nos procedimentos organizacionais revelou ser um importante factor na determinação da justiça das atribuições e de fins alcançados. Enquanto que a justiça distributiva se preocupa com as percepções de justiça dos resultados e de compensações, a justiça procedimental vai mais longe e surge como uma expansão desta primeira dimensão (Lind & Tyler, 1988, cit. por Cohen-Charash et al. 2001) analisando os procedimentos usados para determinar essas atribuições. Assim, a justiça procedimental refere-se à justiça percebida dos meios utilizados para determinar os resultados organizacionais (Colquitt, et al., 2001; Folger & Konovsky, 1989, cit. por Elamin et al. 2011).

Quando um procedimento gera um determinado resultado, percebido como injusto, os indivíduos terão tendência a direccionar esforços para que a sua opinião seja ouvida relativamente aos procedimentos adoptados (Thibault & Walker, 1975, Leventhal et al., 1980, cit. por Kelloway et al. 2010). Prevê-se que a reacção do indivíduo seja direccionada à organização num todo, em vez de ser direccionada à sua tarefa ou ao próprio resultado (Kristof, 1996), como prevê a justiça distributiva.

No campo da justiça organizacional, a dimensão que se ocupa dos processos comunicacionais entre a fonte e o destinatário de justiça, é a Justiça Interaccional (Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990, cit. por Cohen-Charash et al. 2001).

A justiça interaccional centra-se nas percepções de justiça do tratamento interpessoal no decorrer de implementações (Bies & Moag, 1986, cit. por Kelloway et al. 2010).

As percepções de justiça interaccional resultam de comportamentos do supervisor para construção de confiança, como por exemplo o “estar disponível”, competências, consistência, discrição, sentido de justiça, integridade, lealdade, abertura, cumprimento de promessas, receptividade e confiança (Deluga, 1994, cit. por Elamin et al. 2011). Assim, quando um colaborador percebe justiça interaccional prevê-se que reaja negativamente com o seu supervisor, e não contra a organização, como um todo, como aconteceria numa situação de injustiça procedimental, ou ainda, contra um resultado específico, como defende a teoria da justiça distributiva (Kristof, 1996)

A injustiça interaccional potencia a retribuição, por parte dos indivíduos, do tratamento rude recebido (Andersson & Pearson, 1999, cit. por Kelloway et al. 2010).

Depois desta passagem pela literatura conseguimos encontrar uma base teórica que sustente a premissa de onde parte este projecto: importância da justiça organizacional percebida na ocorrência de comportamentos contra produtivos. Além da justiça, nomeamos também o Ajustamento como variável determinante destes comportamentos. O próximo passo será, então, o de compreender em que medida o ajustamento percebido pode influenciar a ocorrência de CCP.

1.4. P-O Fit (Ajustamento Pessoa-Organização)

Pesquisas realizadas no âmbito do ajustamento indivíduo-organização (P-O Fit) contemplam os antecedentes e consequências da compatibilidade entre os dois agentes, ou a falta dela. Person-Organization Fit, de um modo geral, é definido como a compatibilidade entre o indivíduo e a organização (Chatman, 1989, cit. por Shin, H. & Holland B. 2004), o ponto em que as suas habilidades cognitivas, interesses e personalidade do indivíduo encaixam com o que lhe é exigido pelo trabalho e contexto laboral. Chatman (1989, cit. por Shin et al. 2004) entende que esta congruência entre as características do indivíduo e a organização pode ter impacto em atitudes e comportamentos em contexto de trabalho, uma linha de pensamento que outros autores vêm corroborar (Chatman, 1991; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Finegan, 2000, cit. por Shin et al. 2004), comprovando a multiplicidade de efeitos positivos que o ajustamento tem nas atitudes individuais no trabalho, como seja, o aumento da satisfação com o trabalho, maior compromisso organizacional e diminuição da taxa de turnover.

Um estudo realizado por Shin, H. & Holland B. (2004) testou e validou a seguinte hipótese: os índices de P-O Fit conseguem prever o rating da performance no trabalho. Neste estudo, os autores concluíram que à medida que as semelhanças e a coerência entre indivíduo e organização aumentam, o mesmo acontece com a performance.

A literatura confirma e sustenta a relação positiva entre o ajustamento indivíduo-organização e a performance, produtividade e satisfação do colaborador.

O ajustamento também é alvo de investigação nas suas múltiplas conceptualizações e operacionalizações. Existe alguma confusão em torno da definição de P-O Fit - *compatibilidade entre indivíduo-organização* - por ser considerada limitada, demasiado simples e por não fazer qualquer tipo de distinção entre as várias formas de Fit (Judge & Ferris, 1992; Rynes & Gerhart, 1990, cit. por Kristof, 1996). Apesar de os vários aspectos do ambiente organizacional estarem interligados, existe uma base empírica e conceptual para se distinguir P-O fit dos outros tipos de congruência (Kristof, 1996).

Segundo Muchinsky & Monahan (1987), cit. por Kristof (1996) a compatibilidade pode ser conceptualizada de duas maneiras, a suplementar e a complementar. A suplementar ocorre quando uma pessoa tem características similares à dos restantes indivíduos, e, portanto, se identifica com o ambiente organizacional existente. Já a complementar é o oposto e ocorre quando uma pessoa traz características que complementam, acrescentam algo ao contexto de trabalho.

A compatibilidade é abordada por Caplan (1987) e Edwards (1991), cit. por Kristof (1996), desta vez pela perspectiva *needs-supplies* (necessidades-suplementos), que ocorre quando uma organização satisfaz as necessidades, desejos ou preferências do indivíduo, e o inverso, perspectiva *demands-abilities* (exigências-habilidades), quando o indivíduo tem os requisitos que preenchem as exigências da organização.

Assim, e em resposta à limitada definição de P-O Fit, Kristof (1996) sugere que existe um ajustamento entre indivíduos e organizações quando pelo menos uma das entidades preenche os requisitos da outra, ou ainda quando partilham as mesmas características fundamentais, ou

ambos. Deste modo, todas as perspectivas estão incorporadas na definição.

A questão da compatibilidade entre indivíduo e organização foi já reconhecida e atestada como cenário possível numa organização. Resta, então, esclarecer como esta compatibilidade ganha forma, como se operacionaliza, quais os agentes intervenientes na relação.

Alguns autores (e.g.. Judge & Ferris, 1992) admitem que a compatibilidade pode ser estabelecida não com a organização mas com elementos da organização. Kristof (1996) apresenta 4 formas de ajustamento do indivíduo com o contexto organizacional, que são P-V Fit (ajustamento indivíduo-vocação), P-J Fit (ajustamento indivíduo-função), P-G Fit (ajustamento indivíduo-grupo) e P-O Fit (ajustamento indivíduo-organização). O conceito P-O Fit passa a representar uma forma específica de ajustamento, dando lugar ao termo *Umbrella* P-E Fit (ajustamento do indivíduo com a envolvente), que de um modo geral representa, diferencia e incorpora todas as formas de ajustamento existentes.

O ajustamento indivíduo-função (P-J) Fit é definido por Edwards (1991), cit por Kristof (1996) como o ajustamento entre as habilidades do indivíduo e as exigências do trabalho, ou ainda o ajustamento entre os desejos do indivíduo e os atributos do trabalho. O indivíduo é compatível com o trabalho e as funções que desempenha, seja numa perspectiva *needs-supplies* ou *demands-abilities* (Kristof, 1996).

Kristof (1996) define ajustamento indivíduo-grupo (P-G) Fit como a compatibilidade entre o indivíduo e o seu grupo de trabalho. A distinção

entre o ajustamento com o grupo ou com a organização faz sentido e é sustentada pela literatura (Louis, 1990; Patsfall & Feimer, 1985; Brice & Beyer, 1993), uma vez que as unidades sub-organizacionais (grupos) podem ter normas e valores diferentes dos da organização onde estão inseridos. Deste modo, um indivíduo pode estar ajustado ao seu grupo de trabalho, à sua orgânica e valores, e não à organização em que trabalha.

O ajustamento indivíduo-vocação é em parte explicado pela teoria de desenvolvimento vocacional de Super (1953), cit. por Kristof (1996), que sugere que as pessoas escolhem uma ocupação com base na sua congruência com aquele que é o seu autoconceito. O ajustamento do indivíduo com a vocação da organização passará, então, por conseguir identificar-se com o tipo de trabalho que desempenha, com a sua ocupação.

Contudo, uma escolha baseada na vocação não vai garantir um ajustamento da pessoa com a organização. Mesmo em organizações com uma vocação específica, como contabilidade ou advocacia, a cultura de cada uma pode variar (e.g., Chatman, 1991; Deal & Kennedy, 1982; Schein, 1992, cit. por Kristof, 1996), o que faz com que a distinção entre as várias formas de ajustamento seja tão importante.

Para Chatman (1989), cit. por Kristof (1996), o ajustamento do indivíduo com a organização (P-O Fit) é mais do que uma compatibilidade de objectivos (Vancouver & Schmitt, 1991; Witt & Nye, 1992, cit. por Kristof). Para o autor, a operacionalização de P-O Fit passa pela congruência de valores entre colaboradores e a organização, porque os valores são “fundamentais e relativamente duradouros” (Chatman,

1991, p.459, cit por Kristof). Esta definição foi aceite de forma abrangente por outros autores (Kristof, 1996; Verquer et al., 2003).

Ao longo desta dissecação sobre o tema Ajustamento Indivíduo-Organização pudemos perceber que esta distinção é necessária para compreender a diversidade de ajustamentos que um indivíduo pode experienciar dentro do mesmo contexto organizacional. Os efeitos positivos do ajustamento foram também destacados, deixando para último as consequências de um cenário em que não existe compatibilidade entre indivíduo e os vários elementos da organização.

1.4.1. Misfit – (desajustamento)

Billsberry (et al., 2005), cit. por Papavero (2009), considera que o desajustamento (Misfit) é um processo. Um indivíduo que integre pela primeira vez uma organização, não inicia funções já desajustado. O autor entende que o indivíduo passa por um processo de transição em que, aí, se torna desajustado.

Segundo Billsberry (et al., 2005), cit. por Papavero (2009), e Talbot & Billsberry (2007), este desajuste pode provir de uma falta de compatibilidade com o superior directo, com a dinâmica do grupo ou com os valores da organização, o que vai ao encontro das considerações de Chatman (1991) acerca de valores, e do que foi dito ao longo deste tema. A questão a colocar será: qual o momento em que a falta de ajustamento do indivíduo começa a ter consequências e se torna prejudicial. Será correcto falar de falta de ajustamento e Misfit como sinónimos? Papavero (2009) considera que a linha que os diferencia, não

está ainda bem definida, uma vez que mesmo os indivíduos bem ajustados podem ser incompatíveis com outras variáveis situacionais com as quais convivem, o que não se torna inteiramente prejudicial. Então, podemos dizer que a falta de ajustamento é, até certo ponto, tolerável e faz parte do quotidiano. Misfit, por outro lado, dá-se quando a falta de ajustamento é prejudicial para o indivíduo e organização (Billsberry et al., 2006, cit. por Talbot & Billsberry, 2007).

Schneider (1987), cit. por Talbot, D. & Billsberry, J. (2010), no seu modelo ASA, conclui que o abandono da organização é uma consequência de misfit. Em vez disso, Papavero (2009) observa que os indivíduos desajustados, não encontrando alternativas à sua situação, permanecem na organização agindo com cinismo (Naus, 2004), rebelião, descontentamento e desapego (Billsberry et al., 2005, cit. por Talbot et al. 2007). Mais, Welsh and Dehler (2001), cit. por Papavero (2009), fazem também referência à resistência como comportamento consequente de misfit, que consiste num constante negar, rejeitar, recusar implementar, reprimir ou ainda sabotar as propostas de mudança e iniciativas da organização (Agocs, 1997, cit. por Godrich, 2009). Ora, este é um cenário que se torna prejudicial para o indivíduo e a organização. Mais, pode-se mesmo dizer que estamos perante um padrão de comportamentos organizacionais que em tudo encaixa com a definição de CCP - actos voluntários e conscientes que visam prejudicar a organização (Spector & Fox, 2005).

A literatura aponta, então, para uma relação de causa-efeito entre P-O Fit e CCP, ou seja, um mau ajustamento do indivíduo à sua organização é um factor impulsionador de comportamentos contra produtivos, esta incompatibilidade leva à ocorrência de CCP.

Depois de realizada a pesquisa bibliográfica sobre as variantes do tema P-O Fit, encontra-se uma base teórica que sustenta a premissa que este projecto se propôs desenvolver: a importância de P-O Fit na ocorrência de CCP. O passo que se segue será testar estas teorias e averiguar a sua pertinência no caso concreto de uma organização do sector cerâmico.

1.5. Modelo de Análise e Hipóteses em Estudo

Tendo por base as considerações retiradas da revisão de literatura, propõem-se as seguintes hipóteses de estudo, de carácter exploratório:

Hipótese 1a: A relação entre Ajustamento indivíduo-organização e comportamentos contra produtivos é significativa e negativa.

Hipótese 1b: A relação entre Ajustamento indivíduo-função e comportamentos contra produtivos é significativa e negativa.

Hipótese 2a: A relação entre Justiça Distributiva e comportamentos contra produtivos é significativa e negativa.

Hipótese 2b: A relação entre Justiça Procedimental e comportamentos contra produtivos é significativa e negativa.

Hipótese 2c: A relação entre Justiça Interaccional e comportamentos contra produtivos é significativa e negativa.

Uma vez consideradas estas hipóteses de estudo, propôs-se o seguinte modelo de análise:

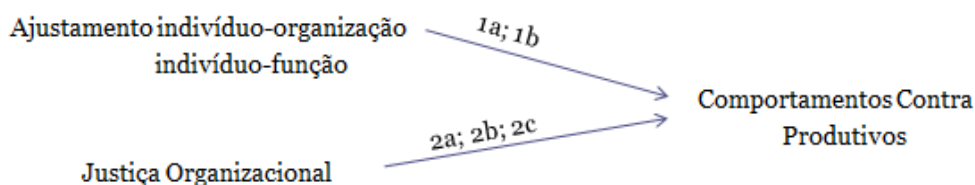


Imagem 1 – Modelo de análise

**CAPÍTULO II – METODOLOGIA, ANÁLISE DE DADOS E
RECOMENDAÇÕES**

2.1. Metodologia

A metodologia escolhida para este projecto é quantitativa. As características fundamentais dos métodos quantitativos são: a orientação para a quantificação e a causa dos fenómenos, a ausência de preocupação com a subjectividade, a utilização de métodos controlados, a objectividade procurada através de um distanciamento em relação aos dados (perspectiva de outsider), a orientação para a verificação, a natureza hipotético-dedutiva, a orientação para os resultados, a replicabilidade e possibilidade generalização, e a assunção da realidade como estática (Serapioni, 2000, cit. por Seabra, 2010).

A análise de dados quantitativos tem como objectivos descrever a distribuição das entidades pelos diversos valores das variáveis ou descrever a relação entre as variáveis (Seabra, 2010) que, face aos propósitos do estudo, se torna uma metodologia adequada, uma vez que se pretende perceber como se distribuem os públicos em função de CCP e a relação das variáveis em estudo.

2.2. Amostra e Procedimento

A amostra para este trabalho é de conveniência, com um universo de 145 colaboradores de uma empresa do sector cerâmico. Destes 145, apenas 83 responderam aos questionários distribuídos. Os respondentes são maioritariamente masculinos (moda=1) e a média de idades está compreendida entre os 36 e 40 anos, porém o valor de moda é 1, que corresponde aos indivíduos com idade até 25 anos, o que revela uma maior disponibilidade da população mais jovem para responder aos inquéritos. Ao nível das habilitações, o valor de média situa-se nos 4,33,

o correspondente a uma instrução escolar de 10º/11º ano. Relativamente à antiguidade na organização, os participantes apresentam um valor de média que corresponde a uma antiguidade de 15-20 anos ($M=4,83$).

Em termos de procedimento de recolha de dados, e com o aval e apoio da organização, foi disponibilizada informações tanto oralmente, como em papel, sobre a confidencialidade, anonimato e natureza científica deste estudo académico, que em nada se relaciona com acções da organização em causa.

A distribuição dos inquéritos foi feita por dois momentos. Num primeiro momento, a informação e os questionários foram distribuídos aos colaboradores durante o horário de funcionamento do bar, manhã e tarde, garantindo, deste modo, que os dois turnos seriam abrangidos. Tendo tido esta primeira abordagem uma fraca taxa de respostas procedeu-se ao segundo momento, em que a urna passou pelas várias secções na fábrica, o que aumentou o número de questionários preenchidos. Dos 145 questionários distribuídos, foram recolhidos 83, o que corresponde a uma taxa de respostas de 57%.

2.2.1. Instrumento e Medidas

O instrumento de medida (questionário) foi construído considerando um conjunto de passos de realização e fontes. O questionário é composto pelas seguintes medidas:

Justiça Distributiva: Para medir as percepções de justiça distributiva foram considerados os autores Caetano, A. & Vala, J. (1999). Item de exemplo: “Considero que a carga de trabalho que tenho é justa.”

Justiça Procedimental: Para medir as percepções de justiça procedimental foram considerados os autores Caetano, A. & Vala, J. (1999). Item de exemplo: "A chefia assegura-se de que as preocupações dos colaboradores são ouvidas antes de tomar decisões sobre o trabalho "

Justiça Interaccional: Para medir as percepções de justiça interaccional foram considerados os autores Caetano, A. & Vala, J. (1999). Item de exemplo: “A chefia, quando toma decisões sobre o meu trabalho, trata-me com consideração e simpatia.”

CCP: Serão medidos através de 11 itens de Bukhari e Ali (2009), adaptados do instrumento sugerido por Bennett e Robinson (2000). Item de exemplo: “ Perco a paciência no trabalho.”

P-O Fit Percebido: Para medir esta variável foram considerados os autores Judge and Cable (1997). Item de exemplo: “Esta empresa é uma boa opção para mim, em termos de empresas em que gostaria de trabalhar.”

Estas variáveis são medidas tendo como base uma escala de Likert de 7 pontos (1-discordo muito; 7-concordo muito) excepto a variável CCP, que é medida numa escala de 5 pontos (1-nunca; 5-sempre).

Adicionalmente, o questionário inclui uma secção dedicada às variáveis demográficas tais como a idade, tempo na função, habilitações, etc.

2.3. Análise de Dados

A análise dos dados do presente trabalho foi feita ao longo de diferentes etapas complementares, no sentido de garantir a maior exactidão possível à análise dos dados, e procurando utilizar técnicas diferentes que permitem complementaridade na análise global e particular dos dados. Enquanto procedimento prévio ao tratamento e análise dos dados, foram levados a cabo um conjunto de procedimentos que permitiu identificar e tratar os dados mediante a presença de *outliers*. Este procedimento permitiu depurar a análise de dados de variância espúria introduzida por estas respostas. Do mesmo modo, todos os *missings* foram tratados, tendo sido substituídos pela média das respostas.

Seguidamente foi verificada a consistência interna dos itens e foram construídas as variáveis compósitas das variáveis em estudo, de acordo com o melhor índice de fiabilidade sugerido. No caso particular da variável CCP, optou-se por deixar cair alguns itens que estavam a comprometer a sua consistência interna, deixando ficar apenas dois, o que faz com que esta variável compósita seja medida numa correlação inter-item. As restantes variáveis não sofreram qualquer alteração, mantendo todos os itens, tendo sido para estas utilizada a medida de Alfa de Cronbach (1951).

O culminar destes procedimentos permitiu extrair as médias, os desvios-padrão e as correlações entre variáveis, que se encontram expostas na matriz de correlações em baixo apresentada. Para esta fase da análise de dados, optou-se por utilizar a técnica de *bootstrapping* de forma a aumentar a confiança dos resultados, dadas as limitações inerentes à dimensão da amostra em causa, activando a opção de

extracção a 1000 amostras e com intervalo de confiança de 95%. Efron e Tibshirani (1993) recomendam o uso desta técnica especialmente quando a amostragem é pequena/moderada (entre 20 a 80 casos), como é o caso da presente amostra do estudo.

Tabela 1 – Matriz de correlações

	M	DP	1	2	3	4	5	6
1 CCP	2,0	,68	,52 ^b					
2 P-O Fit	4,1	1,06	-,089	(,91)				
3 P-F Fit	4,3	1,28	-,176	,830**	(,89)			
4 Justiça Procedimental	3,6	1,06	,012	,400**	,374**	(,85)		
5 Justiça Distributiva	3,9	1,35	-,108	,165	,141	,646**	(,71)	
6 Justiça Interaccional	4,2	1,08	-,023	,332**	,311**	,830**	,556**	(,82)

** Correlação significativa ao nível de 0,01. Valores de alfa α estão entre parêntesis (α). Correlação inter-item^b

Ao analisar a matriz de correlações, os valores de média de CCP destacam-se. Mesmo sendo uma variável medida numa escala de 5 pontos, o valor de média é relativamente baixo ($M=2,0$), revelando pouca manifestação de comportamentos contra produtivos nesta organização e com um valor de desvio-padrão, também baixo, o que indicia consistência de respostas ($DP=,68$). Os colaboradores desta organização demonstram apenas alguns comportamentos contra produtivos. Este resultado pode indiciar alguma retracção dos respondentes, considerando que lhes é pedido para responder sobre um assunto delicado. A incidência de respostas 1 (Nunca) e 2 (Raramente) deixa, assim, algumas dúvidas quanto à sua veracidade.

O Ajustamento Pessoa-Função (P-F Fit) é, de entre as restantes, a variável com a média mais alta ($M=4,3$), independentemente de ser um

valor pouco alto, situando-se um pouco acima do ponto médio da escala de 7 pontos de Likert, revelando algum grau de ajustamento dos colaboradores com as funções que desempenham na organização. Segue-se a variável Justiça Interaccional com uma média de 4,2, a variável Ajustamento Pessoa-Organização (P-O Fit) (M=4,07), a variável Justiça Distributiva (M=3,9) e, por fim, a Justiça Procedimental com uma média de 3,6, um pouco abaixo do ponto médio da escala. De um modo geral, a média de respostas para cada uma das variáveis não se afasta muito do ponto médio da escala, o que nos leva a concluir, por esta análise, que as percepções de justiça na organização são moderadas/baixas, e que os níveis de ajustamento dos indivíduos à função e organização, sendo a média superior a 4, são moderados. Para variável CCP, como foi já referido, o baixo valor de média sugere uma fraca manifestação destes comportamentos contra produtivos.

Passando à análise simples de correlações, é possível identificar algumas correlações claramente fortes entre variáveis da mesma família (P-F Fit com P-O Fit ($\alpha,83$); JD com JP ($\alpha,64$)). No entanto, verifica-se que esta análise não permitiu detectar variáveis significativamente correlacionadas com os CCP, destacando-se apenas algumas correlações marginais e a ,10, com valores de significância ligeiramente acima de 0,10 (PF-FIT (,112)). Nenhuma das restantes variáveis mostrou correlacionar-se com CCP. Porém, a análise correlacional simples não permite isolar eventuais variáveis espúrias que estejam a interferir na relação. Por esta razão, foi feita uma análise mais fina, controlando variáveis predictoras entre si, bem como integrando variáveis de controlo que a literatura aponta como relevantes para a análise em causa, tais como habilitações, local de trabalho, antiguidade na organização. A

utilização das regressões permite testar, também, relações de causalidade, como as que estavam previstas nas hipóteses de estudo.

O modelo foi testado com as variáveis de controlo Local de trabalho, Antiguidade na organização, Antiguidade na função e Instrução escolar. Ao nível dos resultados, as relações de preditividade previstas no modelo de análise considerado permitem explicar a variância dos CCP em 33,3% ($R^2_{\text{ajust}} = ,333$).

Tabela 2 – Tabela de regressões

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
	B	Std. Error				
1	Local de trab.	,005	,018	,030	,293	,385
	Tempo na org.	,144	,060	,498	2,389	,010
	Tempo na função	,004	,013	,051	,263	,397
	Instrução escolar	,091	,037	,282	2,448	,009
2	Local de trab.	,013	,017	,076	,754	,227
	Antigui na org.	,153	,057	,527	2,687	,005
	Antigui na função	,020	,014	,293	1,476	,072
	Instrução escolar	,099	,037	,307	2,655	,005
	POFit	,000	,110	,001	,005	,498
	PFFIT	-,216	,088	-,408	-2,473	,008*
	JUSTREL	-,175	,119	-,277	-1,466	,074**
	JUSTDIST	-,094	,061	-,186	-1,540	,064**
	JUSPROC	,480	,138	,759	3,487	,001*

Variável dependente: Comportamentos Contra-Produtivos. *one-tailed sig,05. **one-tailed sig,10.

Uma tendência de resultados importante a salientar, prende-se com o facto de as variáveis de controlo terem evidenciado relações significativas com os comportamentos contra produtivos (Antiguidade na organização ($\beta=,527$; sig.=,005); Antiguidade na função ($\beta=,293$; sig.=,072); Instrução ($\beta=,307$; sig.=,005)), o que de algum modo justifica a importância desta análise complementar à matriz de correlações e permite identificar de forma mais fina as relações de preditividade previstas nas hipóteses de estudo deste trabalho.

Verifica-se, igualmente, que, ao nível do ajustamento, apenas o Ajustamento Indivíduo-Função (P-F Fit) se revelou significativo na predição dos CCP ($\beta= -,408$; $t=-2,473$; sig.=,008) quando confrontado com o ajustamento Indivíduo-Organização (P-O Fit) ($\beta=,001$; $t=,005$; sig.=,498). Este resultado indicia que, nesta organização, a percepção de ajustamento indivíduo-função leva a uma baixa de comportamentos contra produtivos. Por outras palavras, P-F Fit relaciona-se negativamente com CCP, sendo que quanto maior o ajustamento, menor será a manifestação destes comportamentos, o que é um resultado relevante em termos de efeitos práticos.

Relativamente às variáveis de Justiça Organizacional tratadas neste estudo, verifica-se que tanto a Justiça Interaccional ($\beta=-,277$; $t=-1,466$; sig.=,074) como a Justiça Distributiva ($\beta=-,186$; $t=-1,540$; sig.=,064) estão associadas significativamente aos comportamentos contra produtivos, indiciando que a percepção de justiça interaccional e distributiva leva a uma baixa de comportamentos contra produtivos. Neste sentido, JI e JD predizem negativamente CCP, o que é um resultado relevante para efeitos práticos.

Ao analisar a variável Justiça Procedimental é possível perceber uma mudança de sentido na relação com CCP. Esta variável (JP) é igualmente significativa na determinação de comportamentos contra produtivos, porém, na organização em estudo, a percepção de justiça procedimental está a conduzir a um aumento de comportamentos contra produtivos ($\beta=,759$; $t=3,487$; $sig.=,001$). Esta relação pode perceber-se por via da baixa média de justiça procedimental percebida, já que está abaixo do ponto médio da escala utilizada ($M=3,6$), sendo a mais baixa de todas as percepções de justiça auscultadas (Justiça Distributiva ($M=3,9$); Justiça Interaccional ($M=4,2$)), encontrando-se muito próxima do ponto médio da escala, e que revela, em si mesmo, um problema de percepção de justiça positivamente associado a comportamentos contra produtivos. A relação entre a percepção de justiça procedimental e os comportamentos contra produtivos é então naturalmente positiva. A fraca percepção de justiça procedimental leva à ocorrência de CCP, o que constitui um resultado importante para efeitos práticos.

2.4. Análise de Dados e Recomendações para Aplicação

A análise dos dados permitiu extrair informação relevante, retirar algumas conclusões e identificar falhas e oportunidades para actuar junto do público interno. Verificou-se que as percepções de justiça procedimental são relativamente baixas, apresentando um valor de média inferior a 4 ($M=3,6$), sendo que 4 representa o ponto médio da escala. Além do próprio problema da fraca percepção de justiça dentro da organização, detectou-se que este facto estaria a despoletar comportamentos contra produtivos. Por esta razão, considerou-se que, neste caso, um investimento em procedimentos organizacionais mais

justos, equitativos e inclusivos trará benefícios em termos de manifestação de comportamentos contra produtivos. Para o efeito, a organização deverá desenvolver políticas de Speak Up que permitam ao colaborador pronunciar-se, dar sugestões acerca dos procedimentos em vigor, que permitam a troca e a disponibilização de informação. A lógica de inclusão destas acções contribuirá para melhores percepções de justiça procedimental.

As variáveis Justiça Distributiva, Justiça Interaccional e Ajustamento Pessoa-Função apresentam uma relação negativa com a mesma variável, ou seja, quanto maior a presença destas variáveis, menores serão as demonstrações de CCP. Concluiu-se, assim, que as percepções de justiça distributiva ($M=3,9$) e interaccional ($M=4,2$), bem como o grau de ajustamento dos indivíduos à função desempenhada ($M=4,3$), apesar de não serem valores altos, nesta organização, estão a contribuir para a redução de comportamentos contra produtivos. Esta informação é de grande importância e deverá ser considerada para questões de aplicação prática.

Assim, no sentido de reforçar as percepções de justiça distributiva, esta organização deverá, em primeiro, fazer mais investimentos ao nível da equidade e justiça das retribuições. Em segundo, será fundamental apostar em mecanismos de comunicação interna que garantam a difusão da informação aos colaboradores, para que estes se mantenham informados, compreendam eventuais alterações e os seus critérios. Será igualmente importante que estes mecanismos permitam aos colaboradores ter voz, a possibilidade de expressar uma opinião.

No que respeita a Justiça Interaccional, será importante que a organização reforce as relações interpessoais entre membros da organização, reduzindo eventuais barreiras à comunicação, como a distância, incompatibilidades entre grupos, no sentido de os tornar mais unidos, como um grupo só. Neste sentido, uma aposta da organização em políticas e acções no âmbito da Responsabilidade Social das Organizações contribuirá para um envolvimento voluntário dos colaboradores, estimulando interacções, novos relacionamentos, e espírito de união, que, por sua vez, permite fortalecer as percepções de justiça interaccional, na organização.

Para uma consolidação do ajustamento indivíduo-função, considerou-se que uma medida importante a considerar seria a articulação da comunicação interna com a GRH. Na óptica dos eixos Compreensão e Circulação, a organização deverá investir fortemente na dinamização de informação dentro da organização como medida de apoio à GRH, no sentido em que um colaborador bem informado, que conhece os desafios e aspectos estruturantes da organização, mais facilmente aceita e compreende eventuais alterações e reestruturações, compreendendo a sua importância na função, e o que esta representa no colectivo. Neste sentido, a dinamização de informação vai resultar num maior ajustamento do indivíduo à função.

Assim, prevê-se que, com alguns desenvolvimentos feitos nestas áreas, a relação negativa com CCP se consolide ainda mais, dando-se uma diminuição progressiva da sua ocorrência.

Uma vez atendidas as medidas de recomendação prática gerais, e no sentido de as aperfeiçoar e otimizar, sentiu-se necessidade de ganhar precisão em termos de direccionamento da acção. Assim, procurou-se públicos formados a partir dos critérios sociodemográficos Local de Trabalho e Antiguidade na Organização, que permitiu dar forma e aplicabilidade às recomendações. A análise das médias de CCP, em função do local de trabalho, revelaram diferentes valores de CCP, o que permite direccionar a acção. Os 83 sujeitos foram agrupados pela proximidade das médias, dando origem a três grupos, sendo que o grupo 3 agrega os departamentos com médias de CCP mais elevadas (M=3,5 a 2,0), o grupo 2 apresenta médias mais reduzidas (M=1,9 e 1,6) e, finalmente, o grupo 1 é o detentor das médias mais baixas (M= 1,5 a 1,2), como é possível ver no gráfico 1.

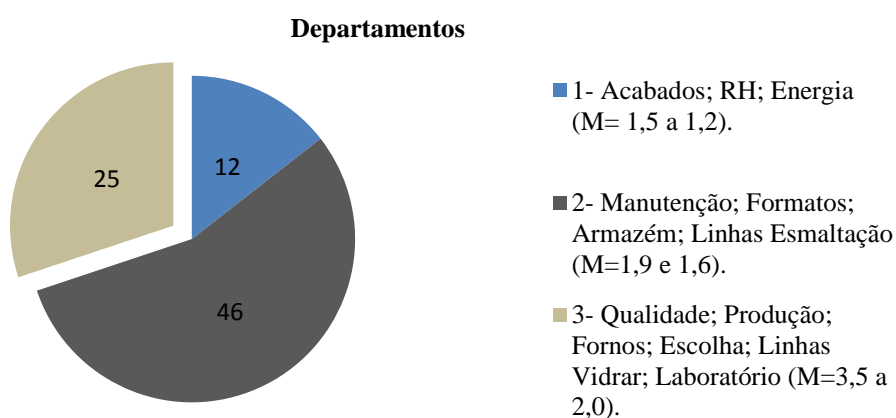


Gráfico 1 - Locais de trabalho agrupados em função da média de CCP

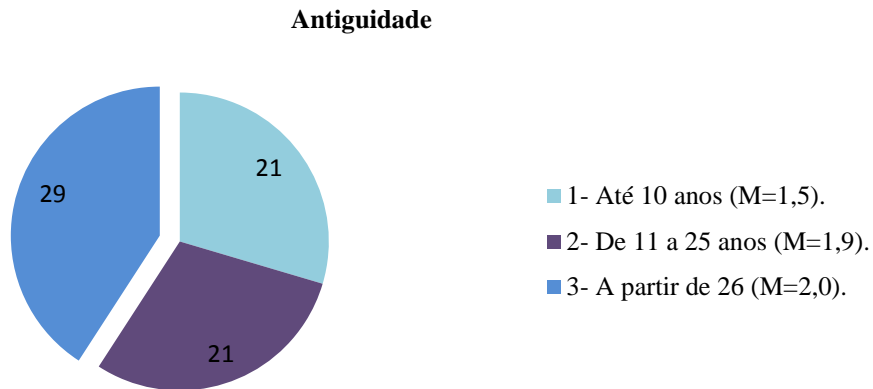


Gráfico 2 - Antiguidade agrupada em função da média de CCP

Observando, agora, as médias de CCP face à antiguidade dos trabalhadores na organização, verifica-se, um aumento de comportamentos contra produtivos à medida que a antiguidade aumenta (antiguidade 1 (M=1,5); antiguidade 2 (M=1,9); antiguidade 3 (M=2,08)), como demonstra o gráfico 2, ou seja, são os colaboradores com maior antiguidade quem mais manifesta comportamentos contra produtivos. Com base nos dados acima apresentados, concluiu-se que o conjunto de medidas e recomendações que visam reduzir CCP deverão incidir com especial sentido na população mais antiga e no 3º agrupamento que é composto pelo departamento de Qualidade, Produção, Fornos, Escolha, Linhas de Vidrar e Laboratório, não excluindo a restante população, que deverá ser igualmente abrangida.

Depois de feita a análise e cruzamento de dados é possível estruturar as recomendações já apresentadas e propor medidas de actuação mais precisas e fundamentadas. Os Eixos da Comunicação Interna têm implicação na orientação de algumas destas medidas, nomeadamente o Eixo Compreensão e Circulação. Segundo Henriët e

Boneu (1990), o Eixo Compreensão permite melhorar a compreensão sobre o conhecimento da Organização, sobre os aspectos estruturantes da Organização, melhora a capacidade de cognição sobre a Organização, e o Eixo Circulação facilita a circulação da informação, da compreensão e da coordenação de funções, ambos por meio da dinamização da informação.

- **Ajustamento Indivíduo-Função (P-F Fit)**

As necessidades e exigências do mercado, por vezes, obrigam a GRH a fazer alterações ao nível da estrutura dos postos de trabalho, da mobilização dos trabalhadores para diferentes sectores, no sentido de se adaptarem, correndo o risco de pôr em causa o ajustamento do indivíduo-função. Para acautelar este cenário, a GRH aplica, desde logo, medidas de diagnóstico de necessidades de formação (DND), bem como de diagnóstico de avaliação de desempenho (DAD) e análise de qualificação de funções (AQF). Contudo, as medidas em causa não prevêm a disponibilização e acesso à informação que asseguram a compreensão destas alterações por parte do colaborador. Assim, e como medida complementar à GRH, a organização deverá investir em acções de comunicação interna, orientadas para os eixos Compreensão e Circulação, que realmente favoreçam a transmissão, circulação e difusão da informação. A conjugação dos dois eixos é importante, sendo que, por um lado, a compreensão permite maior conhecimento e competências aplicadas à função, e a circulação permite a sua orientação e coordenação num colectivo (Henriet & Boneu, 1990).

Propõem-se, então, a implementação de um jornal interno, com vista à transmissão de informação relacionada com a organização, novas

apostas, índices de crescimento, feedback das chefias sobre o desempenho do departamento, grupo ou funcionário, informação técnica específica para vários departamentos, normas de segurança, etc. Deste modo, o colaborador mantém-se actualizado e informado, adquire mais conhecimentos sobre aspectos relativos à sua função, permitindo assim apoiar o trabalho da GRH, no sentido em que a organização se encontra mais capacitada para responder aos desafios por via do indivíduo e do seu desempenho. Esta medida vai ter ainda um impacto positivo no ajustamento do indivíduo à função, uma vez que este está actualizado e adquiriu as competências necessárias para a desempenhar correctamente, o indivíduo compreende a sua função, e consegue entender e ver reconhecido o contributo que o seu trabalho representa para o colectivo. Assim, a compreensão e entendimento da relação indivíduo-função e da conexão função-colectivo vai necessariamente contribuir para um maior ajustamento indivíduo-função. A aplicação desta medida deverá ser feita em todos os departamentos, porém, fará especial sentido junto dos departamentos que revelaram maiores demonstrações de CCP, no sentido de as reduzir.

▪ **Justiça Distributiva**

A distribuição de recompensas e bónus aos colaboradores é novamente da responsabilidade da GRH. Contudo, numa mesma lógica de articulação com a GRH, a Comunicação Interna poderá intervir ao nível das percepções de justiça distributiva, possibilitando uma maior clareza e transparência ao nível das atribuições, privilegiando a informação e a sua forte difusão. Para o efeito, a actuação da CI deverá basear-se nos eixos

Compreensão e Circulação e apostar em políticas de inclusão, que permitam dar voz aos colaboradores. Assim, propõe-se a utilização do canal de informação já mencionado acima, o jornal interno, que vai permitir ao colaborador estar mais informado e actualizado, vai permitir o livre acesso à informação sobre o sistema de remunerações, que este vai entender como justo, esclarecedor e transparente. Propõe-se ainda a implementação de um sistema de votação para sistema de remunerações em linha com as políticas de inclusão, que vai favorecer a troca e a interacção, como está previsto no eixo Circulação, permitindo ao colaborador manifestar a sua opinião sobre os critérios e próprio sistema de recompensas, tornando-o parte integrante nas tomadas de decisão no que toca a atribuições. Deste modo, o indivíduo sente-se incluído, valorizado, a organização assume uma postura recta e justa perante todos os indivíduos, alterando positivamente a sua percepção de justiça a nível das recompensas. Paralelamente, a participação dos colaboradores contribui para que a GRH obtenha feedback sobre o sistema de recompensas, permitindo-lhe detectar falhas e fazer as necessárias alterações para uma maior justiça distributiva. As medidas propostas deverão ser direccionadas a todos os departamentos, clarificando eventuais diferenças, porém, fará especial sentido junto dos departamentos que revelaram maiores demonstrações de CCP, no sentido de as reduzir.

- **Justiça Interaccional**

As recomendações para intervenção ao nível da justiça interaccional entram numa lógica de teambuilding. No sentido de desmistificar um pouco a ideia de hierarquias nas relações interpessoais e a própria divisão dos colaboradores por secção, a organização deve iniciar um caminho no âmbito da RSO que estimule o envolvimento e interacção dos indivíduos, que estimule o espírito de união, indo ao encontro da lógica de teambuilding. Para o efeito, ao nível da RSO, a organização poderá actuar junto da dimensão social e externa, no apoio à comunidade, estimulando, assim, o goodwill e a união dos membros da organização, uma vez que as interacções são estabelecidas em torno de objectivos supra ordenados. Deste modo, reduzem-se barreiras à comunicação, como a divisão por departamentos, hierarquias, incompatibilidades entre grupos, aperfeiçoando as percepções de justiça relacional. A aproximação das pessoas por via de uma causa social, despida de interesses, força a novas perspectivas nas interacções já existentes, moldando-as.

A aplicação destas políticas deverá estender-se a todos os departamentos, porém, fará especial sentido junto dos daqueles que revelaram maiores demonstrações de CCP, no sentido de as reduzir.

- **Justiça Procedimental**

Para contrariar as fracas percepções de justiça procedimental, a organização deverá apostar em acções que clarifiquem, revejam e optimizem procedimentos já existentes. Neste sentido, um investimento

em políticas de Inclusão e de Speak up será relevante, pois viabilizam a discussão aberta do problema, por todos. Propõe-se então a criação de um plano de reuniões, com um objectivo concreto: discussão de procedimentos já implementados e apresentação de novas propostas. Esta medida permite, em primeiro, a revisão e reformulação de procedimentos que apresentem falhas, permite incluir o contributo dos colaboradores nessa mesma reformulação, com destaque para a experiência e sabedoria dos mais antigos, fazendo com que as suas opiniões sejam tidas em conta nos processos de decisão. Antes de mais, o colaborador vê esta primeira abordagem e procedimento como justos. Seguidamente, as percepções de justiça dos procedimentos tenderão a torna-se mais fortes e positivas.

A aplicação desta medida deverá estender-se a toda a organização, com especial enfoque na população mais antiga, que revelou maiores demonstrações de CCP, no sentido de valorizar o seu conhecimento e experiência.

2.5.Limitações

A construção deste projecto passou por diferentes momentos de pesquisa, recolha e análise, que, em certa medida, foram marcados por percalços que vieram atrasar e dificultar alguns processos. Uma primeira dificuldade foi sentida na recolha de questionários, que revelou um número muito inferior ao espectável, retirando alguma força à amostra. Perante este cenário, optou-se por utilizar a técnica de *bootstrapping* de forma a aumentar a confiança dos resultados.

A segunda e última limitação deste trabalho prendeu-se com a investigação da variável Comportamentos Contra Produtivos. Para medir esta variável foram utilizadas questões como “Saio mais cedo do trabalho, sem autorização” e “Dedico pouco esforço ao trabalho”. Confrontado com questões de auto-avaliação sobre comportamentos e atitudes menos éticas dentro da organização, o indivíduo poderá sentir-se pouco à vontade para responder, podendo sentir-se vulnerável e exposto. Assim, considerando que o tema Comportamentos Contra Produtivos é sempre delicado e, em certa medida, um tabu, a veracidade das respostas pode ter sido comprometida, influenciando resultados. Por este motivo, o estudo da variável CCP foi considerada uma limitação.

CONCLUSÃO

O fenómeno dos Comportamentos Contra Produtivos não é algo de novo, faz parte do dia-a-dia das organizações, muitas vezes camuflado, agindo como um travão ao seu sucesso e evolução. Agiu igualmente, neste estudo, como um travão à análise da sua ocorrência, dificultando a sua interpretação.

Este estudo quis ser prova da relevância dos efeitos nocivos de comportamentos contra produtivos para a organização e para os próprios colaboradores, e da necessidade de investir nos recursos humanos de uma organização como medida preventiva de CCP.

Ao longo da construção e desenvolvimento deste estudo, as reflexões teóricas permitiram confirmar o valor, a importância e o impacto que as variáveis em estudo, Justiça e Ajustamento, têm na organização e no colaborador, mais concretamente, na ocorrência de comportamentos contra produtivos. Ainda a nível teórico, as ramificações deste estudo para a área da comunicação, como campo de actuação e intervenção, contribuíram para uma ampliação de conhecimento a este nível. Ao nível empírico, o estudo quantitativo teve como interesse a compreensão da natureza da relação entre Ajustamento, Justiça e Comportamentos Contra Produtivos. Assim, foram colocadas 4 hipóteses em estudo. Propôs-se que a relação da variável CCP com as variáveis Justiça Procedimental, Justiça Distributiva, Justiça Interaccional e Ajustamento fosse significativa e negativa. Todas as hipóteses foram confirmadas excepto a relação de CCP com Justiça Procedimental, que se revelou significativa e positiva. A pesquisa no terreno permitiu extrair resultados aplicados a um contexto e realidade

em particular, onde se concluiu que as fracas percepções de justiça procedimental conduzem à manifestação de CCP.

Por fim foi proposto e apresentado um conjunto de recomendações práticas que orientam a acção da empresa para o evitamento de comportamentos contra produtivos, que passou essencialmente por uma actuação em Comunicação Interna, evidenciando as mais-valias estratégicas e de actuação desta área.

BIBLIOGRAFIA

Alias, M., Rasdi, R. & Said, A. (2012). The Impact of Negative Affectivity, Job Satisfaction and Interpersonal Justice on Workplace Deviance in the Private Organizations. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* 20 (3): 829 - 846 (2012)

Beauregard, A. (2010). Introduction: The Import of Intrapersonal and Interpersonal Dynamics in Work Performance. *British Journal of Management*, Vol. 21, 255–261.

Borthwick, F. (2011). Human capital is an important factor for the success of an organization. Liverpool, John Moores University. School of the built environment in construction project management. Acedido em 13/09/2013: http://www.academia.edu/1147775/HUMAN_CAPITAL_IS_AN_IMPORTANT_FACTOR_FOR_THE_SUCCESS_OF_AN_ORGANISATION

Cable, D., & Judge, T., (1999). Person–Organization Fit, Job choice decisions and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*. Vol. 67, No. (3), September, pp. 294–311, 1996 ARTICLE NO. 0081

Caetano, A. & Vala, J. (1999). Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia*, Vol. XIII (1-2)

Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization studies* 2005; 26; 443

Cohen-Charash, Y & Spector, P., (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 86, No. 2, November, pp. 278–321.

Dalal, R., (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*. Copyright 2005 by the American Psychological Association 2005, Vol. 90, No. 6, 1241–1255.

Efron, B., & Tibshirani, R., (1993). *An introduction to the bootstrap*. New York: Chapman & Hall/CRC.

Elamin, A., & Alomaim, N., (2011) Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment? *International management review Vol. 7 No. 1*.

Fox, S., Spector, P., & Miles, D., (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior* **59**, 291–309 (2001).

Freire, M., Ribeiro, N., Gomes, D., & Rego, A., (2012). Os comportamentos contra-produtivos (CCP) como resposta às percepções de justiça organizacional e stresse. In M. Araújo & D. Martins (Ed.) *Investigação e intervenção em recursos humanos: Gestão para a cidadania* (pp. 723-739). Porto: Fundação Instituto Politécnico do Porto.

- Galhanas, C. (2009). A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública.” *Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.*
- Godrich, S., (2009). Placing the people makes the place: the effect of employees’ place of work and their organizational fit in The Open University. *British Academy of Management Annual Conference 2009: The end of the pier? Competing perspectives on the challenges facing business and management, 15-17 Sep 2009, Brighton, UK.*
- Gomes, D. (2006). Estruturação de factores de trabalho e a implicação organizacional afectiva: o papel mediador da justiça procedimental. *Tese de Mestrado em Psicologia Organizacional.* Lisboa: ISCT
- Gruys, M., & Sackett, P. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, vol. 11, nº 1.
- Hafidz, S. (2012). Individual differences as antecedents of counterproductive work behaviour. *Asian social science; Vol. 8, No. 13; 2012.*
- Henriet, B., & Boneu, F. (1990). *Audit de la communication interne.* Paris: *Les editions d’Organisation.*
- Kelloway, E., Francis, L., Prosser, M. & Cameron, J. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human resource management review* 20 (2010) 18–25.

Kristof-Brown, A. (1996). Person-Organization Fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*.

Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, pg. 281.

Lasta, V., Abbade, E., & Noro, G. (2007). Clima organizacional e qualidade de vida na fábrica Cyrilla de bebidas. *Disc. Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas, Santa Maria, v. 3, n. 1, p. 64-87.*

Leblebici, D. (2004). Impact of workplace quality on employee's productivity: Case study of a bank in Turkey. *Journal of Business, Economics & Finance* ISSN: 2146-7943, Vol. 1, Issue 1, 2012.

Marcus, B. & Schuler, H. (2004) Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology by the American Psychological Association* 2004, Vol. 89, No. 4, 647–660.

Martins, M. (2004). Factores de risco psicossociais para a saúde mental. Instituto Politécnico de Viseu. Repositório científico do Instituto Politécnico de Viseu, 255-268.

- Muzumdar, P. (2012). Influence of interactional justice on the turnover behavioral decision in an organization. *Journal of Behavioral Studies in Business*.
- Nandy, T. & Mahapatra, R. (2010). Investing on human capital: Safe bet or a gamble? *Asian journal of management research*. 190-200.
- Nazir, T., Shah, S., & Zaman, K. (2013). The relationship between Job Satisfaction and Remuneration in Pakistan: Higher education institutes perspectives. *Academia Arena* 2013;5 (2):39-42] (ISSN 1553-992X). Acedido em 14/07/2013 <http://www.sciencepub.net/academia>.
- Papavero, E. (2009). Assessing the relationships between person-organization fit, moral philosophy and the motivation to lead. Prescott Valley, Arizona.
- Paschoal, T., Torres, V. & Porto, J. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Rev. adm. contemp. vol.14 no. 6 Curitiba Dec. 2010*
- Seabra, F. (2010). Ensino Básico: Repercussões da organização curricular por competências na estruturação das aprendizagens escolares e nas políticas curriculares de avaliação. Tese de Doutorado em Educação. Instituto de Educação e Psicologia - Universidade do Minho.

Shin, H. & Holland B. (2004). P-O Fit as a moderator of personality-job performance relations. *19th annual conference of the society for industrial and organizational psychology*, Chicago, Illinois.

Spector, P. & Jex, S. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of occupational health psychology*. Vol. 3, No. 4, 356-367

Talbot, D. & Billsberry, J. (2007). Employee fit and misfit: two ends of the same spectrum? *The Open University*.

Talbot, D. & Billsberry, J. (2010). Comparing and contrasting person-environment fit and misfit. *Exploring organizational fit and misfit: Proceedings of the 4th global e-conference on fit*, [Open University], pp. 1-6.

Nazir, T., Shah, S. & Zaman, K. (2013). The relationship between job satisfaction and remuneration in Pakistan: Higher education institutes perspectives. *Academia Arena* 2013;5 (2)

Weiser, E. (2012). Associations between positive and negative affect and 12-month physical disorders in a national sample. *Springer Science + Business Media*.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário

INSTRUÇÕES

1. Este questionário tem como objectivo recolher a opinião dos colaboradores acerca do Clima Social interno da Pavigrés Cerâmicas S.A.
2. O questionário é inteiramente **anónimo e confidencial**. Por isso, **não o assine, por favor**. As suas respostas são importantes para nos permitirem fazer o tratamento estatístico de todas as questões. Mas não se pretende fazer qualquer identificação pessoal.

No final encontra algumas questões relativas a si próprio(a). No entanto, como verá, essas questões não visam identificá-lo(a), mas apenas recolher elementos que facilitem a análise estatística.
3. As perguntas do questionário estão construídas de modo a que apenas tenha que fazer uma cruz ou inscrever um número na resposta que lhe parecer mais adequada. **Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.**
4. **Não há respostas certas ou erradas.** O que nos interessa é **exclusivamente a sua opinião pessoal**. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
5. Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, risque essa resposta e marque a que pretende.
6. **Procure, por favor, responder a todas as questões. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.**
7. **APÓS O SEU PREENCHIMENTO, ENTREGUE, POR FAVOR, O QUESTIONÁRIO NA PORTARIA DA PAVIGRÉS, COM A FACE VOLTADA PARA BAIXO.**

Obrigado pela sua colaboração

1.

Começamos por lhe apresentar uma série de frases que poderiam ser usadas para **descrever o seu trabalho**. Pedimos-lhe que indique **em que medida cada frase é uma descrição correcta ou incorrecta do seu trabalho**. Procure ser o mais objectivo possível na escolha da resposta.

Para isso, escreva o número correspondente no espaço à direita de cada frase, baseando-se na seguinte escala: (Note que esta escala tem 5 possibilidades). Responda, por favor, a todas as questões.

Não corresponde nada	Corresponde pouco	Corresponde bastante	Corresponde muito	Corresponde muitíssimo
1	2	3	4	5

- | | |
|--|--|
| 1. O trabalho que faço é variado, e exige que execute tarefas muito diferentes, envolvendo capacidades diversas..... | |
| 2. A minha função permite-me liberdade e independência na organização das minhas actividades..... | |
| 3. Os meus superiores dão-me feedback acerca da forma como executo o trabalho..... | |
| 4. O meu trabalho desafia frequentemente as minhas capacidades profissionais..... | |
| 5. O meu trabalho é muito simples e repetitivo..... | |
| 6. É frequente os meus chefes comentarem comigo o que pensam sobre o resultado do meu trabalho..... | |
| 7. O meu trabalho proporciona-me bastante autonomia na escolha dos procedimentos para o realizar..... | |
| 8. O meu trabalho requer novas aprendizagens técnicas ao longo do ano..... | |
| 9. A forma como o meu trabalho está estruturado apenas me permite realizar actividades parcelares..... | |

2.

O próximo conjunto de questões incide sobre a sua posição face à organização. Gostaríamos de saber em que medida discorda ou concorda com cada uma das afirmações que lhe apresentamos.

Continue utilizar esta escala: (Note que a escala tem 7 possibilidades)

Discordo completamente	Discordo bastante	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo bastante	Concordo completamente
1	2	3	4	5	6	7

- | | |
|--|--|
| 1. Eu ficaria muito contente se passasse o resto da minha carreira profissional na organização..... | |
| 2. Eu sinto os problemas da organização como se fossem mesmo meus..... | |
| 3. Eu não deixaria a organização neste momento porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que nele trabalham..... | |
| 4. Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a organização não iria reparar nisso..... | |
| 5. Estou a procura de uma oportunidade para sair da organização..... | |
| 6. A organização tem um grande significado para mim..... | |
| 7. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer como empregado da organização..... | |
| 8. Tenho orgulho no tipo de trabalho que faço..... | |
| 9. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, eu considero incorrecto abandonar a organização neste momento.... | |
| 10. A organização preocupa-se de facto com o meu bem-estar..... | |
| 11. Eu sentir-me-ia culpado(a) se abandonasse a organização neste momento..... | |
| 12. Eu não deixaria a organização neste momento porque tenho um sentimento de obrigação para com os seus associados..... | |
| 13. Ser-me-ia muito difícil deixar a organização neste momento, mesmo se eu o quisesse..... | |
| 14. Demasiadas coisas na minha vida se alterariam se eu decidisse abandonar a organização neste momento. | |
| 15. Sinto que devo bastante a esta organização..... | |
| 16. Neste momento, permanecer na organização é uma questão de necessidade tanto como de desejo..... | |
| 17. Nesta organização eu não me sinto "fazendo parte da família"..... | |
| 18. Esta organização demonstra ter pouca preocupação sobre mim..... | |
| 19. Eu acredito que tenho pouquíssimas opções para poder considerar a hipótese de sair da organização..... | |
| 20. Uma das poucas consequências negativas de abandonar a organização prende-se com a escassez de alternativas | |
| 21. Eu não me sinto "afectivamente vinculado" a esta organização..... | |
| 22. Uma das razões principais porque continuo nesta organização é a de que o abandono deste implicaria um sacrifício pessoal considerável..... | |
| 23. Esta organização está disponível para me ajudar sempre que eu tenha um problema..... | |
| 24. Uma das principais razões porque continuo na organização é não haver uma empresa que me dê todos os benefícios que aqui tenho..... | |
| 25. Eu não sinto um grande sentimento de pertença a esta organização..... | |
| 26. Tenho orgulho em trabalhar nesta organização..... | |
| 27. Mesmo que me oferecessem outro emprego melhor remunerado, preferia ficar na minha actual situação..... | |

- 28. Esta organização merece a minha lealdade.....
- 29. Sinto que esta empresa é um bom lugar para trabalhar.....
- 30. Esta organização preocupa-se com a minha situação geral no trabalho.....
- 31. Esta organização orgulha-se dos resultados no meu trabalho.....
- 32. Esta organização tem em forte consideração os meus objectivos e valores.....

3.

O próximo conjunto de questões incide sobre um conjunto de comportamentos que ocorrem muitas vezes nos locais de trabalho. Utilize a seguinte escala para indicar até que ponto os comportamentos mencionados se aplicam a si. Relembramos que a resposta às questões são totalmente anónimas, não havendo, qualquer identificação dos respondentes.

Para responder ao próximo conjunto de questões, escreva o número correspondente no espaço à direita de cada frase, baseando-se na seguinte escala: (Note que esta escala tem 5 possibilidades).

Nunca	Raramente	Às Vezes	Muitas Vezes	Sempre
1	2	3	4	5

- 1. Fazer um intervalo extra, ou maior do que o aceitável, no local de trabalho.....
- 2. Agir grosseiramente com alguém no trabalho.....
- 3. Perder a paciência no trabalho.....
- 4. Amaldiçoar alguém no trabalho.....
- 5. Dar baixa quando não está doente.....
- 6. Ter o local de trabalho desarrumado.....
- 7. Negligenciar as instruções do chefe.....
- 8. Dedicar pouco esforço ao trabalho.....
- 9. Deixar o seu trabalho para que outros o terminem.....
- 10. Chegar tarde ao trabalho, sem autorização.....
- 11. Sair mais cedo do trabalho, sem autorização.....

4.

Apresentamos-lhe seguidamente um conjunto de afirmações sobre o funcionamento da organização em diversos aspectos. Indique, por favor em que medida discorda ou concorda com cada uma.

Utilize esta escala:

Discordo completamente	Discordo bastante	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo bastante	Concordo completamente
1	2	3	4	5	6	7

- 1. Os trabalhadores desta organização estão empenhados em alcançar os melhores resultados.....
- 2. Nesta organização há um esforço constante para melhorar o desempenho profissional.....
- 3. O esforço dos trabalhadores desta organização é adequadamente reconhecido pela Administração.....
- 4. As funções que exerço correspondem totalmente ao tipo de funções que gosto de exercer.....
- 5. As funções que exerço permitem a aplicação das minhas capacidades.....
- 6. Esta organização corresponde totalmente ao tipo de organizações em que gosto de trabalhar.....
- 7. O esforço dos trabalhadores desta organização é adequadamente reconhecido pelas chefias directas.....
- 8. As funções que exerço encontram-se bem ajustadas às minhas competências.....
- 9. Esta organização condiz com a minha pessoa.....
- 10. Nesta organização há muita pressão para as pessoas se empenharem nos objectivos do trabalho.....
- 11. No meu local de trabalho dá-se grande importância ao trabalho em equipa.....
- 12. Não é possível aumentar mais a rentabilidade desta organização.....
- 13. A comunicação entre os serviços centrais funciona eficazmente.....
- 14. Esta organização ajusta-se perfeitamente à minha pessoa.....
- 15. Os valores desta organização são totalmente compatíveis com os meus próprios valores.....
- 16. Os meus objectivos pessoais encontram-se fortemente ajustados aos objectivos desta organização.....
- 17. As funções que exerço nesta empresa são muito ajustadas às funções que gosto de desempenhar.....
- 18. Esta organização visa sempre o melhor para todos os empregados.....
- 19. A forma de funcionamento global desta organização é compatível com os meus princípios.....
- 20. O ambiente de trabalho que se vive nesta organização é fortemente ajustado ao tipo de ambiente que gosto.....
- 21. Os desafios profissionais que esta empresa me oferece são muito ajustados ao tipo de desafios que procuro.....
- 22. Os princípios de actuação desta empresa são fortemente ajustados aos meus próprios princípios.....

- | | |
|---|----------------------|
| 23. Esta organização contribui grandemente para a minha realização pessoal..... | <input type="text"/> |
| 24. A forma de trabalhar nesta empresa é muito ajustada à forma de trabalhar que eu valorizo..... | <input type="text"/> |
| 25. Esta organização toma um conjunto de iniciativas que revelam uma elevada responsabilidade social..... | <input type="text"/> |
| 26. A minha retribuição global está ajustada ao meu desempenho profissional..... | <input type="text"/> |
| 27. Nesta organização, as mudanças são implementadas de um modo sistemático..... | <input type="text"/> |
| 28. A articulação entre a avaliação de desempenho e o sistema de incentivos é adequada..... | <input type="text"/> |
| 29. Os sistemas informáticos fizeram intensificar o meu ritmo de trabalho..... | <input type="text"/> |
| 30. Se tivesse hipótese mudava de local de trabalho dentro da organização..... | <input type="text"/> |

5.

Interessa-nos agora a sua opinião sobre algumas decisões relacionadas com o seu trabalho no serviço a que pertence.

Utilize, por favor, a seguinte escala:

Discordo completamente	Discordo bastante	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo bastante	Concordo completamente
1	2	3	4	5	6	7

- | | |
|--|----------------------|
| 1. A chefia assegura-se de que as preocupações dos colaboradores são ouvidas antes de tomar decisões sobre o trabalho..... | <input type="text"/> |
| 2. A chefia, quando toma decisões sobre o meu trabalho, trata-me com consideração e simpatia..... | <input type="text"/> |
| 3. Considero que a carga de trabalho que tenho é justa..... | <input type="text"/> |
| 4. A chefia, quando toma decisões sobre o meu trabalho, lida comigo numa base de confiança..... | <input type="text"/> |
| 5. Penso que o meu nível salarial dentro da organização é justo..... | <input type="text"/> |
| 6. A chefia, para tomar decisões sobre o trabalho, procura obter antes informação adequada..... | <input type="text"/> |
| 7. Sinto que as responsabilidades que tenho no meu cargo são justas..... | <input type="text"/> |
| 8. A chefia, quando toma decisões sobre o meu trabalho, é sensível às minhas necessidades pessoais..... | <input type="text"/> |
| 9. A chefia clarifica as decisões e fornece informação adicional quando os colaboradores o solicitam..... | <input type="text"/> |
| 10. O modo como a chefia toma decisões sobre o trabalho no meu serviço é justo..... | <input type="text"/> |
| 11. Globalmente, as recompensas que eu recebo são justas..... | <input type="text"/> |
| 12. É permitido aos colaboradores confrontar ou pôr em causa decisões sobre o seu trabalho tomadas pela chefia..... | <input type="text"/> |
| 13. O modo como a chefia comunica as decisões sobre o trabalho é justo..... | <input type="text"/> |
| 14. A chefia, quando toma decisões sobre o meu trabalho, trata-me com respeito..... | <input type="text"/> |
| 15. Penso que o meu nível salarial comparativamente a outras empresas é justo..... | <input type="text"/> |
| 16. Nesta organização, as chefias depositam, em geral, grande confiança nos colaboradores..... | <input type="text"/> |

6.

Pense nos vários aspectos que estão relacionados ao seu trabalho. **Tudo somado**, e nas **actuais circunstâncias** da sua vida profissional, até que ponto está **satisfeito(a)** com cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho?

Utilize esta escala: (Note que a escala tem 7 possibilidades, podendo usar qualquer uma)

Muito Insatisfeito	Bastante Insatisfeito	Em parte Insatisfeito	Nem satisfeito Nem Insatisfeito	Em parte Satisfeito	Bastante Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

- | | | | |
|--|----------------------|---|----------------------|
| 1. Ambiente de trabalho..... | <input type="text"/> | 10. Prestígio social por trabalhar nesta organização..... | <input type="text"/> |
| 2. Sistema de promoções..... | <input type="text"/> | 11. Clima das relações com colegas de outros serviços..... | <input type="text"/> |
| 3. Retribuição..... | <input type="text"/> | 12. Sistema de avaliação de desempenho em vigor..... | <input type="text"/> |
| 4. Sistema de incentivos..... | <input type="text"/> | 13. Características do trabalho que realiza..... | <input type="text"/> |
| 5. Qualidade da sua chefia directa..... | <input type="text"/> | 14. Autonomia que possui na realização do seu trabalho..... | <input type="text"/> |
| 6. Formação profissional..... | <input type="text"/> | 15. Organização e funcionamento do seu serviço..... | <input type="text"/> |
| 7. O modo como a administração gere a organização..... | <input type="text"/> | 16. A expansão desta organização..... | <input type="text"/> |
| 8. Recompensas extra-salário que recebe..... | <input type="text"/> | 17. Leque de benefícios sociais da organização..... | <input type="text"/> |
| 9. Condições de trabalho..... | <input type="text"/> | 18. Ser associado desta organização..... | <input type="text"/> |
| 19. Tudo somado, e considerado todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida na organização, o seu grau de satisfação é..... | <input type="text"/> | | |

7.

Finalmente, para fins exclusivamente estatísticos, pedimos-lhe que responda a algumas questões de carácter individual. Nenhuma das questões o identifica. É garantida total confidencialidade dos dados fornecidos, os quais serão tratados agrupadamente, sem qualquer tipo de análise individualizada. Para a análise estatística é importante que responda às questões desta secção.

1. Há quanto tempo trabalha nesta organização? (assinale com uma cruz).

Menos de 2 anos	De 2 a 5 anos	De 5 a 10 anos	De 10 a 15 anos	De 15 a 20 anos	De 20 a 25 anos	De 25 a 30 anos	Mais de 30 anos
1	2	3	4	5	6	7	8

2. Há quanto tempo desempenha a sua actual função? _____ (anos).

3. Indique, por favor, o seu local de trabalho: _____

4. Qual o seu grau máximo de instrução escolar?

Instrução Primária	Ciclo preparatório	9º actual (antigo 5ºano)	10º ou 11º (antigo 6º-7ºano)	12º ano	Curso médio (bacharelato)	Frequência Licenciatura	Licenciatura completa	Pós graduação ou mais
1	2	3	4	5	6	7	8	9

5. Qual a sua idade? (assinale com uma cruz).

Até 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 45 anos	46 a 50 anos	50 a 55 anos	55 a 60 anos	Mais de 60 anos
-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-----------------

6. Sexo : Masculino: Feminino:
1 2

Agora que terminou, feche o envelope e entregue-o, por favor, à pessoa responsável pela sua recolha.

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO