

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/235983150>

O impacto da justiça organizacional nas intenções de turnover: um estudo em Portugal e Cabo-Verde. In Lobo, F. (Ed.), Proceedings of I International Congress of Work and Organizati...

Conference Paper · February 2013

CITATIONS

0

READS

41

3 authors:



Manuela Freire

UC

24 PUBLICATIONS 6 CITATIONS

SEE PROFILE



Ana Suzete Semedo

12 PUBLICATIONS 24 CITATIONS

SEE PROFILE



Neuza Ribeiro

Instituto Politécnico de Leiria

71 PUBLICATIONS 273 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Authentic Leadership [View project](#)



Transformational Leadership [View project](#)

TÍTULO: O impacto da justiça organizacional nas intenções de *turnover*: um estudo em Portugal e Cabo-Verde

AUTOR(ES): Manuela Freire (manuela.freire@sapo.pt), Suzete Semedo (asd.semedo@gmail.com), Neuza Ribeiro (neuza.ribeiro@ipleiria.pt)

INSTITUIÇÃO: Faculdade de Economia da Universidade do Algarve; CIGS – Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico de Leiria

Resumo

O presente estudo procura investigar o impacto da justiça organizacional nas intenções de turnover em duas amostras, uma portuguesa e outra cabo-verdiana. Pretende-se responder à sugestão de alguns investigadores (Rego, 2002; Rego & Souto, 2004), para que as perceções de justiça organizacional sejam exploradas por forma a compreender e predizer o comportamento dos indivíduos em ambiente de trabalho, nomeadamente o que leva um indivíduo a demonstrar maior ou menor intenção de abandonar o seu emprego. O turnover é encarado como um dos aspetos mais importantes da dinâmica organizacional. Pelos seus impactos diretos e indiretos, constitui um dos indicadores mais determinantes da eficiência da gestão de recursos humanos (Bancalheiro, 2007). A realidade do abandono voluntário das organizações pelos seus melhores talentos tem merecido, assim, a atenção de muitos investigadores. Participaram neste estudo 345 indivíduos de 8 empresas de uma organização portuguesa do sector das telecomunicações e 431 indivíduos oriundos de 26 empresas de Cabo Verde (mais concretamente, da ilha de Santiago) pertencentes aos sectores de atividade comercial, industrial, saúde, serviços, turismo, ensino e administração pública. Para a amostra portuguesa, os principais resultados sugerem que a justiça organizacional explica 17% das intenções de turnover. As dimensões que denotam maior poder preditivo são a “justiça procedimental” e “justiça interpessoal”. Na amostra cabo-verdiana, as perceções de justiça organizacional explicam 10% de variância única das intenções de turnover, verificando-se neste caso que as dimensões “justiça distributiva” e “justiça interpessoal” denotam maior poder preditivo. O estudo ajuda a compreender o papel da justiça organizacional na retenção dos melhores talentos. O seu contributo é maior pelo facto de combinar dados de duas culturas distintas.

Palavras-chave: Justiça organizacional, intenções de turnover.

Introdução

Num contexto onde os mercados estão em constante mudança, devido a um ambiente muito competitivo caracterizado pela incerteza, as organizações precisam de colaboradores que com elas se identifiquem, adotando como seus os objetivos das mesmas. A manutenção e reforço da posição competitiva das organizações passa pela capacidade dos gestores gerirem os processos de mudança, conseguindo pessoas com níveis elevados de empenhamento organizacional, e criando vantagens sustentáveis. Deste modo, a relação laboral traz consigo muitos aspetos de relacionamentos implícitos, sugerindo promessas, expectativas e obrigações das partes envolvidas. A conjuntura económica, fiscal, financeira e política atual tem criado pressões que influenciam esta relação (Schalk, 2004), fazendo emergir novas formas de gerir, e tomadas de decisão, por vezes, difíceis de entender ou até mesmo aceitar.

Estudar o impacto das perceções de justiça organizacional (JO) nas intenções de turnover (IT) torna-se, assim, relevante. Para isso, é necessário perceber como os indivíduos percecionam a sua relação de trabalho dentro da organização, e como a mesma tem influência no seu bem-estar profissional.

O ambiente organizacional é cada vez mais complexo, instável e turbulento, o que significa que mesmo em contexto de crise os indivíduos procuram novas oportunidades de emprego, por forma a reproduzirem a sua subsistência material. No que se refere à rotatividade, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, e Gomes (2010) consideram que a constante saída/entrada de colaboradores pode afetar o trabalho de quem permanece e prejudicar o clima e a satisfação no trabalho.

Isto, porque muitas das forças que atuam no ambiente organizacional são baseadas, não só em pressões sociais e culturais, mas também em pressões económicas, financeiras e políticas que levam os colaboradores a procurar novas oportunidades. Nesse sentido, estudar estas problemáticas, torna-se relevante devido às tendências que cada vez mais emergem no mundo do trabalho, originadas por essas pressões, visto que dificultam as organizações de cumprirem com as expectativas criadas nos colaboradores. De referir que, quando isso acontece, os colaboradores diminuem as suas contribuições, tendo

atitudes e comportamentos negativos para com a organização (Cunha et al., 2010).

A literatura mostra que a justiça, nas suas diversas dimensões, é importante para a existência de um ambiente produtivo e saudável nas organizações, evidenciando que a percepção de um ambiente organizacional justo promove atitudes positivas (Rego & Cunha, 2005; Rego, Ribeiro, & Cunha, 2010).

Começaremos por apresentar os aspetos conceituais da JO e as suas dimensões, procedendo de forma idêntica para as IT. Seguidamente, apresentam-se as presumíveis relações entre os referidos construtos o objetivo da investigação. Depois, expõem-se a metodologia e os resultados empíricos. Por último, seguem-se as principais conclusões, limitações e sugestões para estudos futuros.

1. Justiça organizacional

O conceito de JO tem sido uma preocupação ao longo dos tempos, constituindo um objeto de interesse crescente junto dos investigadores, tanto ao nível das suas dimensões como das suas consequências. Fazendo parte da vida quotidiana e social das organizações, a JO desempenha um papel importante no funcionamento eficaz destas, bem como na satisfação dos indivíduos que nela trabalham (Cropanzano & Greenberg, 1997). Estudos sobre esta matéria revelam que julgamentos sobre o que é justo e merecido, sobre o certo ou errado, direitos e deveres estão na base de sentimentos, comportamentos e atitudes que o indivíduo tem na sua interação com os outros (Cox, Griffiths, Barlowe, Randall, Thomson, & Rial-Gonzalez, 2000; Cropanzano, 2001; Greenberg & Colquitt, 2005; Rego, 2002).

O conhecimento das perceções da JO constitui pois um fator importante para fundamentar a tomada de decisão a nível organizacional. As diversas investigações sobre o tema explicam como estas se relacionam com as IT, comportamentos de cidadania organizacional, compromisso organizacional, confiança, satisfação do cliente, desempenho no trabalho, roubo por parte do funcionário, alienação, liderança, e trocas interpessoais.

A JO é um construto multidimensional, onde a sua dimensionalidade ainda hoje é debatida. Os diversos teóricos e investigadores contemporâneos têm argumentado que esta pode ter desde uma única dimensão até quatro dimensões (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005; Rego, 2001).

Relativamente à multidimensionalidade da JO, os diversos autores referem que a compreensão do significado das perceções de justiça implica a tomada em consideração de três dimensões fundamentais (Byrne & Cropanzano, 2001; Cropanzano & Greenberg, 1997; Rego, 2001): (1) Justiça distributiva; (2) Justiça procedimental; (3) Justiça interacional. Estudos empíricos mais recentes dão ênfase a outras duas dimensões: a interpessoal e a informacional (Colquitt, 2001; Rego, 2002), que se distinguem no âmbito da justiça interacional.

A justiça distributiva foi a primeira que suscitou a atenção dos investigadores organizacionais. Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos, tais como: salários, notações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos, resultados dos testes de deteção de consumo de droga, fatia orçamental atribuída às unidades organizacionais subsidiárias, lucros distribuídos pelos trabalhadores (Rego, 2001). Esta diz respeito à distribuição de recompensas, baseada no princípio da equidade (Adams, 1965).

Segundo Tetrick (2004), a relação laboral é definida como sendo uma troca entre empregado e empregador e, na sua forma mais básica, pode ser descrita como "o empregador paga ao empregado em troca de trabalho". Para este autor, tem havido relativamente pouca investigação sobre a relação de trabalho a partir da perspetiva organizacional, e tem havido muito menos pesquisas que incorporem tanto a estrutura organizacional como a perspetiva individual. Nesta ótica, empregado e empregador encontram-se envolvidos numa relação de troca e se o empregador não cumpre as suas obrigações, os colaboradores tendem a responder através da redução das suas contribuições. Os resultados negativos que daí advêm reforçam a importância de compreender os seus antecedentes, natureza e consequências (Taylor & Tekleab, 2004).

A justiça procedimental focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Refere-se aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção (Rego, 2001). Esta pretende aferir a perceção associada aos procedimentos e tomadas de decisão para determinados resultados, focalizando-se no processo, mais em concreto, na justiça dos meios usados para alcançar os fins.

Apesar de na literatura prevalecerem conceitos de JO voltados para as vertentes distributiva e procedimental, estudos empíricos mais recentes dão ênfase a outras duas dimensões, a interpessoal e a informacional (Colquitt,

2001; Rego, 2002), que se distinguem no âmbito da justiça interacional. Embora alguns autores compreendam que essas dimensões são ramificações da justiça procedimental (Cropanzano & Greenberg, 1997), outros entendem que são construtos que devem ser tratados diferenciadamente (Colquitt, 2001; Rego, 2002). A justiça interacional é uma das mais recentes perspectivas da JO, que reflete a qualidade da interação com os decisores (e.g., o decisor age com dignidade e respeito? oferece justificações às pessoas afetadas pelas decisões?) (Rego, 2001). O interesse por esta vertente da JO aumentou quando os investigadores se focalizaram nos elementos sociais da justiça. A justiça interacional foca o aspeto interpessoal das práticas organizacionais, mais em concreto, o tratamento interpessoal e a comunicação entre a chefia e os seus subordinados. Esta pretende aferir as perceções referentes às relações interpessoais entre o indivíduo e a organização. Reflete, por exemplo, a qualidade da interação entre os indivíduos e chefias (Rego, 2000, 2002).

Segundo Colquitt (2001), a justiça interacional estrutura-se não só por meio das perceções do indivíduo em relação ao tratamento recebido da organização, mas também pelas justificações dadas nas tomadas de decisões. O critério utilizado para avaliar as perceções, encontra-se no que é dito ao indivíduo durante o processo de tomada de decisão e na forma como é dito, sem ter em conta os resultados obtidos. Deste modo, a justiça interacional é fracionada em justiça informacional e interpessoal. Na relação de troca é essencial considerar a natureza interpessoal do empregado-empregador, visto que existe impacto no relacionamento entre ambos, devido às perceções de cada um. A qualidade, valor e bem-estar são três perceções importantes que o empregado-empregador têm no que se refere ao seu relacionamento (Shore, Tetrick, Coyle-Shapiro, & Taylor, 2004).

Torna-se também importante perceber como os colaboradores percecionam as práticas de RH, visto existir uma relação entre gestão de pessoas e trocas sociais. Coyle-Shapiro, Shore, Taylor, e Tetrick (2004) ajudam-nos a entender este conceito no contexto da gestão de recursos humanos. Neste enquadramento, as práticas de recursos humanos são vistas pelos indivíduos como um compromisso personalizado entre eles e a organização (Hannah & Iverson, 2004).

A literatura mostra que a justiça, nas suas diversas dimensões, é importante para a existência de um ambiente produtivo e saudável nas

organizações, evidenciando que a percepção de um ambiente organizacional justo promove atitudes positivas.

2. Intenções de Turnover

Mobley (1992) define turnover como sendo um movimento, voluntário ou involuntário, de entrada e saída de colaboradores. Segundo Gomes, Duarte, e Neves (2010), o termo turnover remete para a saída voluntária dos colaboradores da organização para a qual trabalham, sendo um processo mediante o qual o colaborador se desliga física e psicologicamente desta. Os mesmos autores referem que o impacto do turnover numa organização é significativo, sendo reconhecido pela literatura da especialidade, onde é possível encontrar diversos estudos (Chang, 1999; Trevor, Gerhart, & Boudreau, 1997) que sustentam a sua pertinência e consequências associadas.

Deste modo, perceber as IT torna-se importante para as organizações que atuam em cenários cada vez mais competitivos e exigentes, pelo que antecipar e até contrariar a saída de colaboradores, constitui-se como uma função chave da gestão de recursos humanos (Gomes et al., 2010).

Num ambiente altamente competitivo, perder talentos pode criar algum desconforto nos gestores de recursos humanos, tendo em conta que são ativos essenciais e diferenciadores em qualquer negócio. A perda de colaboradores pode comprometer resultados há muito conquistados, significando perda de conhecimento, know-how, capital intelectual, controlo de processos e perda de ligações com clientes, tendo impacto na produtividade e lucros.

De acordo com Chang (1999), os custos de turnover podem incluir os custos de oportunidade, os custos necessários para voltar a formar um novo colaborador e a diminuição do moral dos restantes trabalhadores. Para o referido autor, estes custos tornam-se ainda mais graves quando a empresa perde colaboradores valiosos, altamente comprometidos com a organização, sendo necessário um melhor entendimento das relações entre as IT e o empenhamento organizacional.

Os investigadores consideram o turnover voluntário, um importante tema de estudo para melhor compreender as formas de agir dos indivíduos no seu ambiente profissional, procurando identificar as causas e eventuais consequências para a organização. Griffeth, Hom, e Gaertner (2000) verificaram que os resultados da sua meta-análise sugeriam que alguns modelos de gestão podiam dissuadir as IT.

Uma saída voluntária implica custos ao nível da burocracia contratual, gastos com formação, níveis de desempenho que se perdem, assim como custos inerentes a uma nova contratação (Trevor et al., 1997). As IT são vistas como hipóteses subjetivas que os indivíduos estimam para abandonar a organização, sendo um antecedente da decisão efetiva de saída. Na literatura, podemos encontrar fatores determinantes das IT relativos ao stresse, bem-estar físico e psicológico no ambiente de trabalho, satisfação no trabalho e JO.

De acordo com (Wisner, 1994), as más condições de trabalho podem causar um sofrimento mental ao trabalhador, ganhando proporções elevadas, ao ponto do indivíduo ver como única saída o abandono da organização. Vandenberg e Nelson (1999) consideram que para melhor compreender e controlar as IT, torna-se necessário identificar e conhecer as causas que levam ao seu aparecimento. O turnover pode então ser considerado como o resultado da insatisfação dos trabalhadores, uma vez que, pessoas que não gostam do seu trabalho, tentam encontrar alternativas. As pessoas quando estão insatisfeitas com o seu trabalho disponibilizam-se para outras oportunidades no mercado de trabalho.

O bem-estar vivido no ambiente de trabalho condiciona as decisões de saída ou permanência na organização, por parte dos indivíduos. Dado que o empenhamento afetivo resulta da ligação emocional à organização, Rego e Souto (2004) consideram que é provável que os indivíduos mais afetivamente comprometidos com a organização, possuam uma maior motivação para contribuírem mais vigorosamente para a organização, por exemplo, com um menor turnover, absentismo mais baixo e desempenho mais elevado.

DiRenzo e Greenhaus (2011) acreditam que a turbulência da economia e a consequente ênfase na empregabilidade individual, sugerem um papel diferente para a satisfação no trabalho. Estes autores vêem a oportunidade de mudança de emprego, em geral, e a satisfação no trabalho, em particular, não como um "gatilho" para a procura de emprego e IT, mas sim como um fator de contingência que determina o modo como se procura emprego e afeta a decisão final de saída.

3. Fundamentação teórica e objetivos de investigação

Para Cox et al. (2000), o "novo" ambiente organizacional é propício a aumentos de resistência por parte dos indivíduos, decorrentes de uma atmosfera impulsionada pelo conflito, stresse e, muitas vezes, uma visão deturpada da JO.

A maioria destes conflitos são atribuídos, segundo os autores, à organização, gestão do trabalho, contextos sociais e ambientais onde se encontra inserido o indivíduo, podendo-lhe causar danos psicológicos, sociais e físicos.

A teoria da equidade de Adams (1965) tinha em consideração a distribuição de resultados e recompensas, ou seja, a forma como o indivíduo compreendia a proporção entre o seu investimento e as recompensas por ele recebidas, comparando-se com os seus colegas de trabalho. De facto, quando um indivíduo percebe uma injustiça, pode responder de várias formas, procurando sempre estabelecer um novo equilíbrio através de ações que compensem a injustiça nas recompensas, tais como: diminuir os níveis de trabalho, sair mais cedo, deixar de apoiar colegas, ausências ou atrasos, chegando a abandonar a organização.

Para Rego (2000), as diferentes vertentes da justiça interagem entre si, visto que, se um indivíduo percebe que os resultados recebidos são injustos, mas os procedimentos justos, estes últimos podem inibi-lo de agir contra a organização. No entanto, se o indivíduo percebe que quer os resultados, quer os procedimentos são injustos, as suas reações negativas tendem a ser fortes. Cada dimensão substitui parcialmente outra na produção de efeitos: a justiça procedimental/interacional exerce maior impacto quando o resultado é injusto ou desfavorável e a distributiva exerce maior efeito quando os procedimentos são injustos (Rego, 2002).

Os estudos sobre JO de Cropanzano (2001) e Greenberg e Colquitt (2005) mostram que o ambiente de trabalho se revela como um dos locais de convivência social que apresenta um maior número de acontecimentos de injustiça. Estas injustiças, presentes no local de trabalho, afetam o comportamento e atitudes dos indivíduos, diminuindo a sua satisfação, desempenho, degradando o empenhamento organizacional que, por seu lado, prejudicam o desempenho da organização. Daqui resulta que, caso exista a percepção por parte dos indivíduos de que estão a ser vítimas de injustiças, estes tendem a responder negativamente com comportamentos retaliatórios (Cohen-Charashy & Spector, 2001) ou abandonam a organização.

As várias dimensões da JO possuem definições e características próprias que revelam as diversas concepções sobre o que é justo e o que não é justo no contexto laboral. Segundo Colquitt (2001), os indivíduos, a partir do que consideram justo, ajustam as suas interações com os outros. Deste modo, perante um mesmo processo organizacional, podem surgir diferentes percepções

de justiça desencadeando diferentes atitudes e comportamentos por parte dos indivíduos e entre eles. Os investimentos na JO, percebidos pelos indivíduos, podem dar-lhes a sensação de que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Como reconhecimento, o indivíduo retribui através de atitudes e comportamentos positivos para com a organização (Hannah & Iverson, 2004).

No entanto, um fato muitas vezes negligenciado é existirem diferentes atores que influenciam as percepções de JO dentro da organização. Contudo, as chefias também têm uma responsabilidade substancial nestas percepções dentro das organizações contemporâneas. O que significa que não só a organização enquanto entidade, mas também as chefias, têm um papel muito importante no estabelecimento de relações de sucesso na troca social no seio da organização.

Relativamente às IT, Gomes et al. (2010) referem que compreender o processo que leva os colaboradores a querer abandonar as organizações constitui uma questão relevante. Isto porque o impacto do turnover numa organização é significativo, sendo reconhecido pela literatura onde diversas investigações sustentam a importância do seu estudo e respetivas consequências.

A ideia de movimento de um indivíduo dentro e fora da organização é um conceito dinâmico e as suas implicações são de interesse para os investigadores devido às consequências a ele associadas. Num estudo efetuado por Barrett, Riggall, Flowers, Crimando, e Bailey (1997), estes encontraram correlações entre o excesso de trabalho, o *downsizing*, reduzidas recompensas ou reconhecimento, entre outros fatores que conduziam ao stresse e *burnout* e, posteriormente, ao turnover, devido aos danos causados por estes.

Anjos e Chambel (2010) sublinharam que os trabalhos produzidos no âmbito das dimensões da justiça nas organizações têm sugerido que, tanto a justiça distributiva como a procedimental e a interacional, têm implicações nas intenções de permanência na organização. Ou seja, as principais causas motivadoras da rotação de pessoal/turnover são, na sua maioria, fatores internos à organização.

Desde a década de 60 que os investigadores em gestão têm dado mais forte atenção às questões do ambiente organizacional, por forma a aumentar a produtividade, satisfação do trabalho e, conseqüentemente, aumentar a qualidade deste, reduzindo o absentismo e turnover (Cunha et al., 2010; DiRenzo & Greenhaus, 2011).

Face à fundamentação teórica apresentada, esta investigação procurou testar se a JO se relaciona negativamente com as IT, tanto na amostra portuguesa como na cabo-verdiana.

4. Metodologia

4.1 Procedimentos e amostra

Com o objetivo de analisar as diferenças entre as duas amostras e os possíveis impactos da JO nas IT, neste estudo empírico, inquiriram-se colaboradores de empresas portuguesas e cabo-verdianas, sendo as amostras de conveniência constituídas por 345 e 431 indivíduos, respetivamente.

O tratamento estatístico dos dados recolhidos foi efetuado com recurso ao SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). As técnicas estatísticas utilizadas no tratamento dos dados passaram pelo recurso a estatística descritiva univariada, regressão linear simples e análise fatorial.

A amostra portuguesa é constituída por 345 indivíduos dos quais 56% pertencem ao sexo masculino. Os dados relativos a idade, habilitações académicas, empresa e antiguidade no grupo mostram uma distribuição mais heterogénea dos indivíduos. Os maiores índices de frequência obtidos foram todos inferiores a 50%, não existindo, deste modo, um perfil significativamente predominante de indivíduos na amostra com referência a esses dados. Na distribuição por classes de idades, verifica-se que 46% dos inquiridos tem entre 41 e 50 anos. Relativamente à formação académica, 47% são detentores de formação superior.

A amostra cabo-verdiana é constituída por 431 indivíduos dos quais 53% pertencem ao sexo masculino. Em relação à antiguidade, 53% dos respondentes possuem menos de 5 anos de exercício profissional. Os dados relativos a idade, habilitações literárias e área de atividade mostram uma distribuição mais heterogénea dos indivíduos. Os maiores índices de frequência obtidos foram todos inferiores a 50%, não existindo, deste modo, um perfil significativamente predominante de indivíduos na amostra com referência a esses dados. Na distribuição por classes de idades, verifica-se que 44% dos inquiridos tem entre 25 e 35 anos. Relativamente à formação académica 54% são detentores de formação superior. No que diz respeito à área de atividade da empresa, 41% trabalham na área de serviços.

Foram considerados para análise apenas os indivíduos que trabalhavam nas organizações há pelo menos 6 meses, por se presumir que é o tempo mínimo

necessário para ter uma noção fiável da realidade organizacional (Subrahmaniam & Ramanujam, 2008).

Quanto à recolha de informação, a fonte foi a mesma. Procurámos minimizar os riscos de variância do método comum. Recorremos a alguns métodos procedimentais propostos por Podsakoff, MacKenzie, Lee, e Podsakoff (2003): (1) aleatoriedade na ordenação dos vários itens; (2) formatos escalares distintos (amplitude e semântica); (3) a não utilização de escalas com valores numéricos bipolares e a atribuição de designações verbais para os pontos médios das escalas; (4) garantia de total anonimato e afirmada a inexistência de respostas certas ou erradas. Entendeu-se por pertinente averiguar a robustez dos dados a eventuais erros introduzidos pela variância de método comum. Neste sentido, de acordo com as recomendações de Podsakoff et al. (2003), procedeu-se à aplicação do teste de Harman, teste este que revelou que os dados apresentados são robustos a este tipo de erros.

4.2 Medidas

Justiça Organizacional: As perceções de JO foram medidas recorrendo a 14 itens propostos por Rego e Souto (2004). Aos inquiridos foi apresentada uma escala tipo Likert de 6 pontos (1: completamente falso a 6: completamente verdadeiro). Para a amostra portuguesa, a justiça distributiva, procedimental, interacional, interpessoal e informacional apresentam Alphas de Cronbach de 0.90, 0.82, 0.96, 0.92 e 0.96, respetivamente. No que se refere a amostra cabo-verdiana, podemos constatar que os Alphas de Cronbach encontrados nas quatro dimensões da JO, também revelam boa consistência interna. Estes apresentam valores de 0.86, 0.83, 0.90, 0.76 e 0.89, respetivamente.

Intenções de Turnover: Foram avaliadas mediante dois itens adaptados de Peters, Jackofsky, e Salter (1981): (1) "*Eu estou ativamente à procura de uma oportunidade para sair da organização*"; (2) "*Dentro de um ano espero estar noutra empresa, noutra empresa*". Tendo em conta que as IT têm apenas dois itens, medimos a correlação inter-itens, tendo obtido um valor de 0.81 na amostra portuguesa e de 0.82 na amostra cabo-verdiana. Os inquiridos foram convidados a responder através de uma escala de tipo Likert de concordância, composta por 7 pontos (1-Discordo completamente a 7-Concordo completamente).

5. Resultados

Os dados relativos ao construto JO foram submetidos a análises fatoriais exploratória, com recurso à análise de componentes principais. Antes de proceder à análise fatorial, e pressupondo que os dados provêm de uma população normal multivariada, foi efetuado o teste de esfericidade de Bartlett e a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Através da análise do nível de significância do teste de esfericidade de Bartlett (Sig=,000), concluímos que há evidência de que existe uma correlação entre as variáveis, sendo possível prosseguir a análise. A estatística KMO, superior a 0.9 em ambas as amostras, indica que a análise de componentes principais pode ser realizada.

Verificámos que nestas amostras é evidente a existência de três fatores correspondentes às dimensões justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional (Tabela 1). Deste modo, para estas amostras é mais apropriado um modelo de três dimensões, agrupando a justiça informacional e interpessoal em interacional. Na amostra cabo-verdiana, aplicando a análise fatorial de modo a excluir componentes com valores próprios inferiores a um, obteve-se de imediato um modelo de três fatores, correspondente às três principais dimensões da JO. No caso da amostra portuguesa, ao aplicar este mesmo critério, obteve-se um modelo com dois fatores. No entanto, a análise do *scree plot* evidenciou a inclusão de um terceiro fator, e deste modo obteve-se um modelo com componentes suficientes para explicar mais de 70% da variância. Os três componentes obtidos, ajustam-se melhor aos dados de ambas as amostras, e explicam 79% dos dados na amostra portuguesa e 69% dos dados na amostra cabo-verdiana.

Tabela 1 –Matriz das 3 componentes principais rodadas pelo método varimax.

Justiça Organizacional		Amostra portuguesa			Amostra cabo-verdiana		
		Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Justiça Interacional (interpessoal + informacional)	O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.	0,894	0,106	0,229	0,742	0,145	0,320
	O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.	0,891	0,119	0,224	0,802	0,167	0,261
	Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.	0,890	0,136	0,200	0,794	0,072	0,269
	O meu superior fornece-me informação acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.	0,885	0,092	0,198	0,809	0,128	0,162
	O meu superior é completamente sincero e franco comigo.	0,871	0,167	0,158	0,604	0,172	0,451
	O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.	0,840	0,220	0,196	0,545	0,333	0,496
	10-O meu superior trata-me com respeito e consideração.	0,826	0,090	0,122	0,747	0,182	- 0,110

Justiça Distributiva	Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.	0,145	0,904	0,202	0,174	0,728	0,343
	Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.	0,150	0,889	0,211	0,154	0,776	0,336
	Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.	0,095	0,873	0,165	0,158	0,796	0,159
	Em geral as recompensas que recebo são justas.	0,148	0,719	0,262	0,148	0,832	0,098
Justiça Procedimental	Por meio de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.	0,189	0,264	0,805	0,240	0,186	0,810
	As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.	0,342	0,278	0,787	0,148	0,283	0,818
	A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões.	0,271	0,293	0,687	0,230	0,284	0,712

Procedeu-se à análise sumária das correlações de Pearson entre a JO e as IT de modo a averiguar as relações entre estes construtos. O cálculo do R de Pearson, dado que inclui a noção de variáveis estandardizadas, permite comparar duas variáveis medidas em unidades ou escalas diferentes (Pestana & Gageiro, 2008). Deste modo, a Tabela 2 evidencia as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis em estudo.

Levando em consideração, a evidência teórica e empírica insinuadora da pertinência da distinção entre as duas facetas da justiça interacional (Rego & Souto, 2004), procedeu-se ao tratamento diferenciado das três vertentes (interacional, interpessoal e informacional). Com este tratamento, pretendeu-se verificar se esta diferenciação permite explicar de forma mais apurada as IT. Assim, para aferir a pertinência de considerar as duas facetas interacionais de justiça ou a sua agregação, foram realizadas as correlações e regressões para as duas hipóteses.

Em ambas as amostras, tomando como referência a amplitude da escala usada (1-6), as perceções de JO podem considerar-se moderadas para as dimensões da justiça distributiva e procedimental e elevadas para a justiça interpessoal e informacional, evidenciando-se a justiça interpessoal com o valor médio mais elevado. Considerando a amplitude da escala das IT (1-7), verifica-se que a média é baixa para a amostra portuguesa e moderada para a amostra cabo-verdiana, 2.07 e 3.29, respetivamente. Ao analisar o histograma das respostas às questões referentes às IT, verifica-se na amostra portuguesa uma maior predominância de respostas inferiores a 4, associadas a baixas IT.

A análise da Tabela 2 permite referir que existem correlações positivas e negativas significativas entre os itens, em ambas as amostras. Neste sentido, e

evidenciando apenas as correlações estatisticamente significativas, verifica-se que na amostra portuguesa, a variável género apresenta uma fraca correlação positiva com as variáveis idade e antiguidade na empresa. A variável idade apresenta uma fraca correlação negativa com as habilitações literárias, turnover e a justiça informacional na amostra portuguesa. Em ambas as amostras se verifica uma correlação fraca positiva com a justiça distributiva. Destaca-se uma forte correlação positiva entre idade e antiguidade para a amostra portuguesa, sendo moderada para a amostra cabo-verdiana. Na amostra portuguesa, as habilitações literárias têm uma fraca correlação negativa com a antiguidade na empresa e positiva com o turnover. Analisando a amostra cabo-verdiana constata-se uma fraca correlação positiva entre as habilitações literárias e a justiça interpessoal. Em ambas as amostras, verifica-se uma fraca correlação negativa entre a antiguidade na empresa e três dimensões da justiça (procedimental, interpessoal e informacional). A antiguidade na empresa apenas apresenta uma fraca correlação negativa com o turnover na amostra portuguesa. O turnover apresenta uma fraca correlação negativa com todas as dimensões da justiça. As dimensões da JO correlacionam-se positivamente entre si, sendo mais forte as relações entre as duas facetas internacionais (Rego & Souto, 2004). Relativamente à justiça distributiva verifica-se uma fraca correlação positiva com as dimensões interpessoal e informacional para a amostra portuguesa, sendo moderada nos restantes casos. Analisando a justiça procedimental, verifica-se uma moderada correlação positiva com a justiça interpessoal e informacional. Por último, a justiça interpessoal apresenta uma forte correlação positiva com a justiça informacional.

Assim, numa primeira análise, os resultados sugerem que, na amostra portuguesa, os indivíduos mais velhos possuem menos habilitações literárias comparativamente com os indivíduos mais novos, sendo mais antigos no grupo. Em ambas as amostras, os inquiridos percecionam maior justiça distributiva (para um nível de significância de 0,05). Na amostra portuguesa, percecionam mais injustiça informacional, ou seja, consideram receber pouca informação acerca do modo como desempenham as suas funções.

Os indivíduos mais novos, na amostra portuguesa, denotam maiores intenções de saída da organização, bem como os indivíduos com mais habilitações. Os indivíduos com maior antiguidade denotam que a justiça procedimental é inferior. Na tabela 2, verifica-se a existência de uma correlação

negativa (para um nível de significância de 0,01), entre a antiguidade e a dimensão justiça procedimental.

As relações interpessoais entre colaboradores/chefias são melhores quanto mais os indivíduos consideram que os procedimentos são corretos e justos. Pela análise da Tabela 2, em ambas as amostras, verifica-se a existência de uma correlação fortemente positiva entre a dimensão da justiça interpessoal e as dimensões justiça distributiva e procedimental, para um nível de significância de 0,001.

Tabela 2 – Médias, desvios-padrão, correlações e consistências internas

Variáveis	País de origem	Média	Desvio Padrão	Género	Idade	Hab. Literárias	Antig. Empresa	IT	JO Distrib.	JO Proced.	JO Inter.	JO Interp.	JO Inform.
Género	(a) (b)	-	-	-									
Idade	(a) (b)	-	-	0,257*** 0,051	- -								
Hab. Literárias	(a) (b)	-	-	-0,042 0,003	- 0,184*** -0,002	- -							
Antig. Empresa	(a) (b)	-	-	0,224*** 0,067	0,787*** 0,603***	- 0,312*** -0,09	- -						
IT	(a) (b)	2,07 3,29	1,44 1,87	0,101 -0,052	-0,211*** -0,043	0,23*** -0,069	0,226*** -0,092	(,89) (,82)					
JO Distrib.	(a) (b)	2,93 3,35	1,12 1,2	-0,009 0,042	0,116* 0,141**	0,066 0,093	0,012 -0,041	- 0,212*** - 0,288***	(,90) (,86)				
JO Proced.	(a) (b)	3,12 3,39	1,07 1,2	-0,041 -0,012	-0,04 0,092	0,094 -0,014	-0,151** -0,142**	- 0,275*** -0,138**	0,569*** 0,563***	(,82) (,83)			
JO Inter.	(a) (b)	4,28 4,20	1,11 1,03	-0,041 0,030	-0,120* -0,015	0,034 0,075	-0,142** -	0,316*** -	0,340*** 0,474***	0,539*** 0,579***	(,96) (,90)		
JO Interp.	(a) (b)	4,38 4,26	1,14 1,1	-0,014 0,023	-0,089 -0,027	0,061 0,097*	-0,118* -	0,348*** -	0,342*** 0,487***	0,504*** 0,564***	(,92) (,76)		
JO Inform.	(a) (b)	4,2 4,15	1,18 1,13	-0,058 0,031	-0,134* -0,004	0,012 0,05	-0,15** -0,190**	- 0,272*** -	0,315*** 0,407***	0,526*** 0,519***	- -	0,836*** 0,72***	(,96) (,89)

a) Amostra portuguesa; b) Amostra cabo-verdiana; * p < 0,05; * *p < 0,01; * **p < 0,001; Valores de alpha de Cronbach na diagonal entre parêntesis; Justiça: escala de 6 pontos; Intenções Turnover: 7 pontos.

Foram realizadas análises de regressão, para ambas as amostras, visando compreender como as percepções dos colaboradores relativamente à JO explicam as suas intenções de abandono da organização onde exercem a sua função. Os resultados expostos na Tabela 3 ajudam-nos a perceber a relação entre as percepções de justiça nas organizações e as IT por parte dos seus colaboradores.

Numa primeira etapa, foram inseridas as variáveis de controlo: o género, a idade, a antiguidade e habilitações literárias. Estas variáveis foram inseridas porque encontramos algumas correlações significativas a idade e a justiça distributiva e informacional e as IT, as habilitações literárias e as IT, a antiguidade e as dimensões de JO (Distributiva, Procedimental e Informacional) e as IT. Numa segunda etapa, foram inseridas, para além das variáveis de controlo acima referidas, as dimensões da JO (justiça distributiva; justiça procedimental; justiça interacional; justiça interpessoal, justiça informacional) com o intuito de determinar a variância adicional para além da facultada pelas variáveis de controlo, de modo a analisar o poder explicativo das perceções de justiça para as IT.

Os resultados da Tabela 3 mostram que, para a amostra portuguesa, a consideração separada das duas vertentes da justiça interacional permite aumentar as variâncias únicas explicadas das IT. Quando consideramos o modelo de três dimensões as perceções de JO explicam 14% das IT. No entanto quando consideramos as quatro dimensões as perceções de JO explicam 17% de variância única das IT, sendo a justiça procedimental e interpessoal as que denotam maior poder preditivo. O poder explicativo da justiça interpessoal para as IT é forte, pois o Beta na regressão é significativo para um nível de significância de 0,001.

Relativamente a amostra cabo-verdiana, verifica-se que a antiguidade poderá influenciar os empregados quanto à sua decisão de deixar a organização. Ou seja, a antiguidade relaciona-se negativamente com as IT, sugerindo que os trabalhadores com mais tempo de trabalho são os que tem menos intenções de deixar a empresa. Nesta amostra, a consideração separada das duas vertentes da justiça interacional, não altera as variâncias únicas explicadas das IT. A justiça percebida pelos colaboradores explica 10% da variância adicional das suas intenções de abandono das organizações. Mais concretamente, a justiça distributiva e a interpessoal são as facetas da JO com poder explicativo das IT. Por conseguinte, os dados confirmam a influência de duas dimensões da justiça nas IT, isto é, os indivíduos com melhores perceções quanto à justiça distributiva e quanto à justiça procedimental são os que têm menos intenções de abandonar a organização.

Tabela 3 – Regressões: Como a JO explica as IT.

Etapa	Variáveis	Intenções turnover			
		Portugal		Cabo Verde	
1 ^a	Género	,48**		-,17	
	Idade	-,25		,05	
	Hab. Literárias	,17***		-,10	
	Antig. no Grupo	-,70		-,15	
	F	10,35***		1,82	
	R2Aj	,10		,01	
2 ^a	Género	,46***	,49***	-,10	-,10
	Idade	-,19	-,18	,20	,20
	Habilitações Literárias	,18***	,19***	-,06	-,05
	Antiguidade	-,15*	-,15*	-,26**	-,26**
	Justiça distributiva	-,03	-,01	-,43***	-,41***
	Justiça procedimental	-,23**	-,24**	,11	,12
	Justiça Interacional	-,34***		-,27*	
	Justiça interpessoal		-,51***		-,24*
	Justiça informacional		,14		-,05
	F	16***	16***	7,98***	7,14***
	R2Aj	0,24	,27	,10	,10
	ΔR2Aj	14%	17%	10%	10%

* p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001.

6. Conclusões, limitações e pesquisas futuras

As amostras analisadas neste estudo apresentam algumas características semelhantes, nomeadamente ao nível da distribuição por género e por habilitações literárias. Pode observar-se na tabela 2 de correlações que os resultados obtidos para as perceções de JO e IT são similares nas duas amostras. Em ambas as amostras, a JO correlaciona-se negativamente com as IT.

A análise fatorial aplicada às duas amostras confirmou a existência de três fatores correspondentes às três principais dimensões da JO, ou seja, justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional. No entanto, no que se refere a amostra portuguesa, há vantagem em considerar a justiça interacional de forma desagregada (interpessoal e informacional) (Rego & Souto, 2004), visto que os poderes explicativos sofrem incremento. De salientar também, que em ambas as amostras, com esta desagregação, verifica-se que a dimensão interpessoal denota poder preditivo e a dimensão informacional não tem qualquer poder explicativo sobre as IT.

Na amostra portuguesa, os resultados mostram que os indivíduos que percecionam justiça procedimental e interpessoal nas suas organizações, têm menos intenções de as abandonar. Provavelmente, a perceção destas dimensões de justiça conduz a um forte empenhamento afetivo dos

colaboradores para com a sua organização diminuindo, por sua vez, a sua intenção de saída. De igual modo, quando se sentem mais apoiados, essas intenções diminuem. Como a justiça interpessoal se refere à qualidade das interações sociais, ou seja, focaliza-se nas considerações pessoais que o decisor faz relativamente aos resultados recebidos pelas pessoas (Rego, 2000), quando os níveis de percepção desta são elevados, denota-se um sentimento de maior apoio. O que justifica eventualmente a relação forte e negativa entre justiça interpessoal e as IT.

No entanto, na amostra cabo-verdiana, a justiça distributiva e a interpessoal são as facetas da JO com maior poder explicativo das IT, provavelmente, os indivíduos com melhores percepções quanto à justiça distributiva e quanto à justiça procedimental, são os que têm menos intenções de abandonar a organização. Isto leva-nos a concluir que, quanto melhor for a percepção do colaborador em relação aos resultados recebidos, assim como as suas percepções em relação ao tratamento dado pelo superior, menor serão as suas intenções de abandonar o local de trabalho. O que significa que os salários, as classificações obtidas nas avaliações de desempenho, as sanções disciplinares e o tratamento concedido pelo superior são aspetos que poderão ter bastante impacto na decisão quanto à permanência na organização.

Levando em linha de conta que as IT são um importante antecedente do abandono efetivo (Mobley, 1992), é relevante que as organizações percebam os mecanismos que as influenciam. Através do reconhecimento de que o abandono efetivo origina custos, diretos e indiretos, para as empresas, estas devem implementar políticas de retenção de talentos, quando estes contribuem de forma positiva para o desempenho da organização.

Este estudo padece de algumas limitações que permitem deixar em aberto alguns pontos de partida para futuras investigações. Desde logo, a limitação de ter sido inquirida uma amostra de conveniência cuja representatividade pode ser questionável. A natureza correlacional do estudo impede a inferência de nexos de causalidade entre a variável independente e dependente. Os dados foram recolhidos na mesma fonte o que pode acarretar riscos de variância do método comum (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff & Organ, 1986), embora no decurso da construção e da aplicação do instrumento tenham sido seguidos cuidados metodológicos que ajudam a minimizar esses efeitos. Não foram consideradas variáveis moderadoras nem mediadoras. Deste modo, para pesquisas futuras, sugerimos o estudo das emoções positivas como variável mediadora. É ainda

importante referir que os dados foram recolhidos num único período de tempo e analisados de forma transversal, um estudo longitudinal permitiria estabelecer relações causais entre as variáveis em análise.

O debate na literatura sobre estas temáticas conduz a um consenso sobre a necessidade de mais investigação que, não só considere o impacto das perceções de JO, mas também que relacione o conceito das IT com a natureza multifacetada das organizações, que só por si são complexas, e a possibilidade de considerar múltiplas relações interdependentes, que formam a relação empregado-empregador (Taylor & Tekleab, 2004). Pode assim concluir-se que, dentro da análise necessária para melhor compreender a influência das perceções de JO, é importante levar em consideração a importância da componente humana e das relações sociais, bem como os aspetos culturais e económicos.

Cabe no entanto ressaltar, que a resposta a estas problemáticas, depende, em última análise, dos pontos de vista e dos interesses que temos em entender a organização em primeiro lugar, ou os colaboradores. Se por um lado é razoável esperar retribuições por parte das organizações, como referem DiRenzo e Greenhaus (2011), é razoável esperar que os indivíduos cada vez mais reconheçam a importância da empregabilidade numa economia dinâmica e muitas vezes hostil, que provoca o declínio da estabilidade do emprego.

Bibliografia

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Anjos, M., & Chambel, M. J. (2010). A distribuição de lucros: Consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores. In E. Vaz & V. Meirinhos (Eds.), *Recursos humanos: das teorias às boas práticas* (pp. 257-271). Porto: Editorial Novembro.
- Bancaleiro, J. (2007). La marca "Activos Humanos". *Capital Humano*, 214, 66-71
- Barrett, K., Riggan, T. F., Flowers, C. R., Crimando, W., & Bailey, T. (1997). The Turnover Dilemma - A Disease with Solutions. *Journal of Rehabilitation*, 63(2), 36-42.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: the founders speak. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (pp. 3-26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.
- Cohen-Charashy, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. A., & Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cox, T., Griffiths, A., Barlowe, C., Randall, R., Thomson, L., & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Organizational interventions for work stress: A risk management approach*: Sudbury: HSE Books.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Shore, L. M., Taylor, M. S., & Tetrick, L. E. (2004). *The employment relationship: examining psychological and contextual perspectives*. Oxford, UK: OxfordUniversity Press.
- Cropanzano, R. (2001). *Justice in The Workplace - From Theory To Practice* (Vol. 2). Mahwah, NJ: Lawrence.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 317-372).
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- DiRenzo, M. S., & Greenhaus, J. H. (2011). Job Search and Voluntary Turnover in a Boundaryless World: A Control Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 36(3), 567-589.
- Gomes, D., Duarte, A. P., & Neves, J. (2010). *E quando os efectivos pretendem sair? Contributo para a compreensão do processo psicológico subjacente às intenções de abandono*. Paper presented at the VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia.

- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Hannah, D. R., & Iverson, R. D. (2004). Employment Relationships in Context: Implications for Policy and Practice. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: examining psychological and contextual perspectives* (pp. 332-350). Oxford, UK: OxfordUniversity Press.
- Mobley, W. H. (1992). *Turnover: causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS* (Vol. 5). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peters, L., Jackofsky, E., & Salter, J. (1981). Predicting Turnover: A Comparison of part-time and full-time Employees. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 89-98.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Silabo.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.
- Rego, A. (2002). Comportamento Afectivo dos Membros Organizacionais: o Papel das Percepções de Justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6, 209-241.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2005). Como os climas organizacionais autenticizóticos explicam o absentismo, a produtividade e o stress. Um estudo luso-brasileiro *Documentos de Trabalho em Gestão*: Universidade de Aveiro: DEGEI, G5.

- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, *93*, 215-225.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: um Estudo Luso-Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, *8*, 151-177.
- Schalk, R. (2004). Changes in the employment relationship across time. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 284–311). Oxford, UK: OxfordUniversity Press.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Coyle-Shapiro, J. A. M., & Taylor, M. S. (2004). Directions for future research. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 352–364). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Subrahmaniam, T., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, *61*(1), 37-68.
- Taylor, S. M., & Tekleab, A. G. (2004). Taking stock of psychological contract research: assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: examining psychological and contextual perspectives* (pp. 253- 283). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Tetrick, L. E. (2004). Understanding the employment relationship: Implications for measurement and research design. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 312–331). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Trevor, C., Gerhart, B., & Boudreau, J. (1997). Voluntary Turnover and Job Performance: Curvilinearity and the Moderating Influences of Salary Growth and Promotion *Working Paper Series*. Center for Advanced Human Resource Studies: Cornell University ILR School.
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior. *Human Relations*, *52*(10), 1313-1336.

Wisner, A. (1994). *A Inteligência no Trabalho: Textos Seleccionados de Ergonomia*. São Paulo, Brasil: Fundacentro.