

A Justiça Organizacional e o Comportamento Inovador: Que relação?

Ercília Marisa Santos de Bastos

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientação: Professora Doutora Ana Teresa Ferreira

Co-Orientador Professor Doutor Frederico d`Orey

Abril, 2016



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Ercília Marisa Santos de Bastos

A Justiça Organizacional e o Comportamento Inovador: Que relação?

Dissertação apresentada na Universidade Portucalense Infante D. Henrique para obtenção do grau de mestre em Gestão, sob a orientação Professora Doutora Ana Teresa Ferreira e a co-orientação do Professor Doutor Frederico d`Orey.

Departamento de Economia, Gestão e Informática

Abril, 2016



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

À minha filha, Maria Carolina, a quem amo mais do que a mim mesma.

Aos meus pais, pelo amor incondicional.

Agradecimentos

A elaboração desta dissertação não teria sido possível sem a colaboração e o apoio de algumas pessoas a quem gostaria de agradecer.

Endereço o meu primeiro agradecimento à Prof.^a Dra. Ana Teresa Ferreira pela sua orientação na elaboração deste trabalho, pela revisão rigorosa, pelos seus comentários críticos e construtivos. O seu conhecimento e o apoio que me prestou foram fundamentais para a conclusão desta dissertação.

Ao Prof. Dr. Frederico d'Orey, expresse os meus agradecimentos pelo seu contributo num momento fundamental deste caminho.

Ao Prof. Dr. Arménio Rego pela disponibilidade que teve em atender as minhas solicitações e pela cedência do instrumento de avaliação da justiça.

À Prof.^a Dr.^a Ana Veloso e ao seu grupo de trabalho, pela autorização e cedência do instrumento de medição do comportamento inovador.

Às três organizações que colaboraram nesta investigação, pela disponibilidade, celeridade e interesse genuíno em colaborar nesta investigação.

À Universidade Portucalense, onde iniciei o meu percurso académico e onde concluo esta importante etapa da minha vida.

À minha filha, a quem subtraí tempo precioso da nossa convivência para poder realizar esta dissertação, na firme crença que seja para ela um modelo.

Aos meus pais pelo investimento que ao longo da vida fizeram em mim. Os seus ensinamentos, o seu apoio e o seu amor incondicional serão sempre o meu bem mais precioso.

Resumo

A justiça organizacional é relevante nas organizações e tem sido alvo de pesquisa extensa. Contudo, poucos são os estudos que relacionam as percepções de justiça com os comportamentos tidos como desejáveis por colaboradores e organizações, nomeadamente o comportamento inovador. A justiça é definida maioritariamente pelas interações entre os indivíduos nas organizações e partindo deste pressuposto é nosso objetivo com este trabalho compreender como estas interações se relacionam com os comportamentos individuais que fazem a diferença ao nível da inovação organizacional. Esta dissertação tem como objetivo perceber qual o impacto das percepções de justiça dos colaboradores no seio organizacional sobre o seu comportamento inovador.

O comportamento inovador parte dos colaboradores e tem como objetivo aplicar novas ideias na organização, que beneficiem a organização em parte ou no todo. Neste sentido, estabelecemos um modelo teórico, com base no modelo quadripartido das percepções de justiça, que procura encontrar ligação entre as percepções de justiça organizacional dos colaboradores e o seu comportamento inovador.

O estudo é quantitativo, correlacional, descritivo e foi realizado em três organizações que tinham especial interesse em compreender o comportamento inovador dos seus colaboradores. A amostra total é composta por 174 sujeitos divididos entre chefias e colaboradores. Procedemos a análise descritiva, comparação de médias, Anova, testes T, análises de regressão simples e múltipla entre as dimensões distributiva, procedimental, interpessoal e informacional e o comportamento inovador.

Os resultados sugerem que, quando analisadas individualmente, as quatro dimensões da justiça organizacional são variáveis antecedentes do comportamento inovador. Adicionalmente testamos um modelo mediacional onde os resultados sugerem que a justiça procedimental é uma variável mediadora entre a justiça distributiva, interpessoal e informacional e o comportamento inovador.

Consideramos que os resultados sugerem pistas para investigações futuras, consolidando o papel da justiça no desenvolvimento de comportamentos de inovação dos colaboradores.

Palavras-chave: Justiça Organizacional; Percepções de justiça; Dimensões de justiça; Comportamento Inovador.

Abstract

Organizational justice is relevant in organizations and has been extensive research target. However, there are few studies that relate the justice perceptions with behaviors considered desirable by employees and organizations, including the innovative behavior. Justice is defined mainly by the interactions between individuals in organizations and based on this assumption is our goal with this research to understand how these interactions relate to the individual behaviors that make a difference at the level of organizational innovation. This research aims to understand the impact of perceptions of justice of employees in the organizational breast on their innovative behavior.

The innovative behavior of the employees and aims to apply new ideas in the organization, benefiting the organization in part or in whole. In this sense, we have established a theoretical model, based on quadripartite model of justice perceptions, which seeks to find links between organizational justice perceptions of employees and their innovative behavior.

The study is quantitative, correlational, descriptive and was conducted at three organizations that had special interest in understanding the innovative behavior of its employees. The total sample consists of 174 subjects divided between managers and employees. We conducted a descriptive analysis, mean comparison, ANOVA and T tests, and analysis of simple and multiple regression between the distributional dimensions, procedural, interpersonal and informational and innovative behavior.

The results suggest that, when analyzed individually, the four dimensions of organizational justice are variable background of innovative behavior. Additionally we tested a mediational model where the results suggest that procedural justice is a mediational variable between distributive justice, interpersonal and informational and innovative behavior.

We believe that the results suggest lines for future research, consolidating the role of justice in the development of innovation behaviors of employees.

Keywords: organizational justice; perceptions of justice; justice dimensions; innovative behavior.

Índice

Introdução	11
Parte I – Enquadramento teórico	14
1. Justiça.....	14
1.1. As dimensões da justiça	16
1.1.1. Justiça distributiva.....	16
1.1.2. Justiça procedimental	18
1.1.3. Justiça Interacional.....	19
1.2. A problemática da dimensionalidade do construto	21
1.3. Consequências das perceções de (in)justiça.....	22
1.4. As relações entre as dimensões da justiça.....	24
1.5. As perceções de justiça e o contexto cultural.....	27
2. Comportamento Inovador	31
2.1. As perceções de justiça e o comportamento inovador.....	31
2.2. Breve introdução ao conceito de inovação.....	33
2.3. Modelos de comportamento inovador e os seus determinantes	35
Parte II – Metodologia.....	41
3. Método	42
3.1. Objetivos e <i>design</i> do estudo.....	42
3.2. Questão de investigação e hipóteses estatísticas	43
3.3. Procedimentos	44
3.4. Instrumentos	44
3.5. Caraterização da amostra.....	46
4. Resultados	51
4.1. Procedimentos estatísticos e propriedades psicométricas	51
4.2. Testagem da validade e fidelidade dos instrumentos	52
4.3. Estatística descritiva das variáveis em estudo.....	52
4.4. Análise das variáveis sociodemográficas e da justiça organizacional.....	54
4.5. Análise das variáveis sociodemográficas e do comportamento inovador	58
4.6. Teste de Hipóteses.....	61
5. Discussão e Conclusões	67
Bibliografia	77
Anexos.....	81
Anexo 1 – Questionários	81
Anexo 2 – Testes de normalidade	103

Índice de Quadros

Quadro 1 Justiça e Regras Distributivas.....	17
Quadro 2 Justiça e Regras Procedimentais.....	19
Quadro 3 Caracterização das dimensões da justiça.....	21
Quadro 4 Potenciais consequências das percepções de (in)justiça.....	24
Quadro 5 Efeito da percepção de justiça sobre o desempenho.....	33

Índice de Imagens

Imagem 1 Modelo de Scott e Bruce (1994).....	39
Imagem 2 Modelo Teórico.....	42
Imagem 3 Modelo Mediacional.....	63

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Representação gráfica da amostra por organização.....	46
Gráfico 2 Representação gráfica da amostra por sexo.....	46
Gráfico 3 Representação gráfica dos participantes considerando se têm filhos.....	47
Gráfico 4 Representação gráfica dos participantes por faixa etária.....	47
Gráfico 5 Representação gráfica dos participantes por estado civil.....	48
Gráfico 6 Representação gráfica dos participantes por habilitações literárias.....	48
Gráfico 7 Representação gráfica dos participantes por área de formação.....	49
Gráfico 8 Representação gráfica dos participantes por antiguidade.....	50
Gráfico 9 Representação gráfica dos participantes por tipo de contrato.....	50
Gráfico 10 Representação gráfica dos participantes por função de chefia.....	51

Índice de Tabelas

Tabela 1 Coeficiente de fidelidade	52
Tabela 2 Estatística descritiva das variáveis em estudo	53
Tabela 3 Análise bivariada das variáveis em estudo	54
Tabela 4 Comparação de médias entre organizações	54
Tabela 5 Comparação de médias entre sexo.....	54
Tabela 6 Comparação de médias entre participantes com filhos e participantes sem filhos	55
Tabela 7 Comparação de médias entre faixas etárias	55
Tabela 8 Comparação de médias por estado civil	56
Tabela 9 Comparação de médias por grau de habilitações literárias.....	56
Tabela 10 Comparação de médias por área de formação	57
Tabela 11 Comparação de médias por antiguidade	57
Tabela 12 Comparação de médias por tipo de vínculo laboral.....	58
Tabela 13 Comparação de médias por função de chefia	58
Tabela 14 Comparação de médias entre variáveis.....	60
Tabela 15 Regressão linear simples entre a justiça distributiva e o comportamento inovador .	61
Tabela 16 Representação linear simples entre a justiça procedimental e o comportamento inovador.....	61
Tabela 17 Regressão linear simples entre a justiça interpessoal e o comportamento inovador	62
Tabela 18 Regressão linear simples entre a justiça informacional e o comportamento inovador	62
Tabela 19 Modelo Mediacional - Passo 2	64
Tabela 20 Modelo Mediacional - Passo 4	65
Tabela 21 Modelo Mediacional - passo 4.....	65
Tabela 22 Modelo Mediacional - Passo 4	66

“A justiça é a virtude primeira das instituições sociais, tal como a verdade o é para os sistemas de pensamento. Uma teoria, por mais elegante ou parcimoniosa que seja, deve ser rejeitada ou alterada se não for verdadeira; da mesma forma, as leis e as instituições, não obstante o serem eficazes e bem concebidas, devem ser reformadas ou abolidas se forem injustas. Cada pessoa beneficia de uma inviolabilidade que decorre da justiça, a qual nem sequer em benefício do bem-estar da sociedade como um todo poderá ser eliminada.”

(Rawls, 2013, p. 27)

Introdução

A importância da inovação para as organizações tem vindo a aumentar nas últimas décadas. Com efeito, também os estudos sobre esta têm vindo a aumentar significativamente nas últimas três décadas. O crescente interesse em torno do construto da inovação reside na consciência que se tem vindo a desenvolver sobre a importância da inovação para as organizações. Efetivamente, é o objetivo de melhorar os resultados económicos e de gerir a reputação organizacional que alicerça esta necessidade sagaz das organizações inovarem. Estas consideram que pode ser a sua capacidade de inovar que lhes traz mais vantagem competitiva e conseqüentemente as coloca em situação mais favorável no mercado que a dos seus concorrentes.

Segundo Rodrigues e Veloso (2013), para que as empresas possam inovar é necessário que os colaboradores coloquem à disposição das organizações a sua capacidade criativa. Nas palavras de Janssen (2000) o comportamento inovador é conceptualizado como a criação intencional, introdução e aplicação de novas ideias dentro da função de trabalho, grupo ou organização, a fim de beneficiar o desempenho da sua função, do grupo, ou da organização.

Tendo como premissa que o comportamento dos colaboradores é afetado por fatores internos e externos (Fachada, 2012), pressupõe-se que a perceção de um tratamento justo por parte dos colaboradores face à organização poderá gerar comportamento inovador nos colaboradores.

A justiça desempenha um papel relevante no funcionamento das organizações, na medida que explica atitudes, comportamentos e resultados organizacionais. (Rego, 2003) Por um lado, não podemos negligenciar o papel de destaque que a inovação tem vindo a assumir na esfera organizacional e nos meios académicos, e por outro lado considerando a importância da justiça na vida organizacional, bem como a dificuldade existente em levar a cabo estudos sobre a mesma no âmbito organizacional, consideramos ser pertinente realizar um estudo cujo objetivo é compreender a relação entre as perceções de justiça organizacional e o comportamento inovador dos colaboradores nas organizações.

É sobre este paradigma de gestão que esta dissertação versa. Neste sentido, procuramos estabelecer relações entre a percepção de justiça dos colaboradores e o seu comportamento inovador.

O estudo da influência das percepções de justiça organizacional sobre o comportamento inovador no âmbito desta dissertação de mestrado é ainda relevante por não existirem estudos por nós conhecidos que estudem a relação entre quatro dimensões de justiça organizacional e o comportamento inovador.

Esta dissertação está organizada em dois capítulos. O primeiro capítulo descreve o enquadramento teórico compilado sobre os conceitos de justiça organizacional e do comportamento inovador, destacando as diferentes dimensões de justiça, as suas consequências e interações. Ainda no primeiro capítulo abordaremos a caracterização do conceito de comportamento inovador e as suas determinantes.

O segundo capítulo reúne toda a componente empírica descrevendo o método, os resultados, a discussão dos resultados, as limitações e orientações para investigação futura.

Parte I – Enquadramento Teórico

Parte I – Enquadramento teórico

1. Justiça

O conceito de justiça organizacional versa sobre a justiça no local de trabalho. (Greenberg, 1990). A justiça é um elemento fundamental da vida organizacional, na medida em que é transversal à organização, afetando todos os colaboradores, sejam estes líderes ou liderados. (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2014)

A justiça organizacional é neste âmbito o estudo das percepções de justiça. Importa-nos neste caso a justiça subjetiva em vez da justiça objetiva. A objetividade ou subjetividade da justiça pode ser interpretada à luz das palavras de Rego (2000): Se esta constitui um critério normativo estamos perante a justiça objetiva; a percepção sobre a justeza desse critério normativo constitui a justiça subjetiva. Neves (2001, p. 231) define a percepção como o “processo automático de organizar e de estruturar as características oriundas de um conjunto complexo de estímulos num todo interpretável e com significado.” A percepção é formada pelo significado que cada um atribui a determinada coisa, podendo a mesma circunstância ser interpretada de forma diferente por cada um dos colaboradores. Isto é, modelamos a realidade à nossa circunstância.

Sotomayor (2006) refere que a formação do julgamento por parte das pessoas sobre os atos organizacionais que afetam as suas vidas é muito crítica precisamente pela influência que esses atos têm sobre a sua vida de cada um dos indivíduos. A autora reforça ainda que “a justiça é considerada como sendo socialmente construída, ou seja, um ato é definido como justo se a maior parte dos indivíduos o perceberem como tal.” (p.47)

Buegré (1998) citado por Assmar, Ferreira e Souto (2005, p. 444) reforça esta ideia da importância da justiça:

“O seu estudo é importante por três razões fundamentais: a justiça é um fenómeno psicossocial e penetra na vida social e organizacional; o ativo mais importante de qualquer organização é a sua força de trabalho e o modo com que ela é tratada afeta suas atitudes e comportamentos subsequentes, como o comprometimento, confiança, desempenho, rotatividade, agressão; o movimento em direção a uma força de trabalho mais qualificada faz supor que os

colaboradores mais habilitados passem a reivindicar não apenas bons empregos, mas também tratamento digno e respeitoso dentro de suas organizações.”

Não obstante a sua importância no funcionamento das organizações, as organizações persistem em não a tratar com a devida importância, sendo ainda frequente que este construto seja visto, pelos olhos das organizações, como de somenos relevância. (Rego, 2000)

Os investigadores são unânimes no que concerne à importância da justiça no seio organizacional. A sua importância na prossecução de objetivos é referida por exemplo por Greenberg (1990) ao referir que a implementação de práticas de recursos humanos percecionadas como injustas são um foco de desmotivação para as pessoas, bem como geradoras de comportamentos negativos nos colaboradores.

A este propósito Dalbert (2002) citado por Gago e Correia (2010) identifica na sua investigação que a perceção de injustiça é conducente a sentimentos de raiva e ressentimento. Cunha e os seus colegas (2014) referem que as perceções de injustiça aumentam os atos retaliatórios, dando como exemplo um estudo de Greenberg (1990), onde o autor identifica uma relação entre a perceção de injustiça e os furtos na organização. Esta ideia é corroborada por Cropanzano, Golman e Folger (2003) que relatam que as perceções de injustiça são causa de agressão e sabotagem no local de trabalho.

Se por um lado a literatura nos permite identificar os efeitos negativos que as perceções de injustiça dos colaboradores podem causar nas organizações, por outro lado também é possível identificar os efeitos negativos que as mesmas perceções de injustiça causam nos colaboradores. Um estudo pioneiro desenvolvido por Sousa e Mendonça (2009) concluiu que existe uma forte relação entre as perceções de justiça no local de trabalho e o prazer e o sofrimento psíquico nos colaboradores.

Por outro lado, as perceções de justiça são fortes preditores do comprometimento organizacional (Ferreira, et al., 2006) , o que em si seria condição suficiente para demonstrar a importância do estudo da justiça no âmbito organizacional. Existem referências nesta matéria que demonstram a sua importância, como Cunha e Rego (2009) que retratam o dever de reciprocidade que os colaboradores experienciam quando percecionam justiça na sua relação com o superior hierárquico, referindo-se as

situações em que os colaboradores se sentem tratados com respeito e dignidade estão dispostos a fazer mais pela organização do que aquilo que o contrato de trabalho os obriga.

Kim e Mauborgne (1997) citado por Cunha e Rego (2009) considerando a importância da percepção de justiça, referem-se a esta considerando-a uma “poderosa ferramenta de gestão para as empresas empenhadas em passar para uma economia baseada na produção para uma economia baseada no conhecimento, na qual a criação de valor depende progressivamente das ideias e inovação”. (p.59)

1.1. As dimensões da justiça

1.1.1. Justiça distributiva

Rego (2000) refere que os primeiros sinais encontrados sobre o conceito de justiça distributiva estão presentes nas palavras de Aristóteles, na sua obra *Ética a Nicómaco*. Os trabalhos de Homans (1961) citado por Sotomayor (2006, p. 50) no âmbito da psicologia social dão origem a esta primeira dimensão da justiça organizacional, através da regra de proporcionalidade, que defende que “as recompensas devem ser proporcionais aos custos e os lucros devem ser proporcionais aos investimentos.” Rego (2000) atribui a aplicabilidade do construto de justiça à esfera organizacional a Adams (1965) através da Teoria da Equidade. Numa alusão simplista, a Teoria da Equidade de Adams defende que as pessoas comparam rácios entre si e consequentemente respondem a essa comparação através da diminuição ou aumento da sua contribuição, conforme esta gere sentimentos de equidade ou iniquidade. (Cunha et al, 2014)

A justiça distributiva pode definir-se como a justiça dos resultados. Dito de outro modo, a justiça distributiva manifesta-se pela justeza percebida dos resultados obtidos. Sobre as regras que suportam a justiça distributiva Rego e Melo (2013, p. 45) referem que, “a justiça distributiva assenta na regra da equidade e requer que os resultados (e.g. ser ou não dispensado) sejam proporcionais aos contributos (e.g. lealdade, qualificação, esforços e dedicação no trabalho)”.

Quando o rácio entre o contributo que os colaboradores prestam às organizações é superior aos resultados que obtêm desta, estes percebem iniquidade desfavorável. Quando o rácio entre o contributo que os colaboradores prestam à organização é inferior

aos resultados que obtêm desta, estes percebem iniquidade favorável. Perante ambas as situações, os colaboradores tendem a repor a equidade (Cunha et al, 2014).

A forma como os colaboradores avaliam a justiça distributiva depende das regras distributivas que aplicam a essa avaliação. A regra da equidade proposta por Adams (1965) baseia-se numa abordagem unidimensional (Assmar, Ferreira, & Souto, 2005) e constitui apenas uma das várias regras distributivas. (Sotomayor, 2006) A proliferação de estudos nesta matéria demonstra que existem outras regras distributivas para além da regra da equidade. Com efeito, Leventhal (1980) citado por Sotomayor (2006) propõe a existência de oito regras distributivas. No quadro 1 estão expressas as regras distributivas, isto é, as regras que os colaboradores utilizam para formular as suas percepções de justiça, e a explicação de cada uma delas.

Quadro 1| Justiça e Regras Distributivas

REGRAS	EXPLICAÇÃO
Equidade	Igualdade entre contributos e resultados.
Igualdade	Todos recebem os mesmos resultados.
Necessidade	Cada um recebe em função das suas necessidades.
Autointeresse justificado	Em quadros muito específicos, o individuo procura receber o mais possível para si.
Adesão às promessas	O individuo é vítima de injustiça se não recebe o que lhe foi prometido.
Legalidade	Os resultados devem respeitar a lei para que sejam justos.
Propriedade	É justo que o individuo receba os resultados que sempre recebeu.
Status	Os indivíduos que se situam no topo da hierarquia social devem receber mais resultados que os demais.

Fonte: Adaptado de Rego (2000)

Esta abordagem multidimensional que Leventhal (1980) propõe, considera que existem regras mais utilizadas que outras. Destacam-se a regra da equidade, igualdade e necessidade. A regra da equidade assume particular relevância neste domínio. Sendo que a matriz cultural das sociedades influencia a escolha das regras que orientam as percepções de justiça. (Rego, 2000) (Sotomayor, 2006) A discussão sobre o contexto cultural e as percepções de justiça será abordada com mais detalhe em subcapítulo subsequente.

1.1.2. Justiça procedimental

Em meados da década de 1970 surgiram os primeiros estudos sobre uma outra dimensão da justiça pela mão de Thibault e Walker (1970). A denominada justiça procedimental, é a justiça dos processos. Permite-nos questionar sobre a probidade dos processos inerentes a determinado resultado. Que meios foram usados para alcançar determinado fim? Os estudos demonstram que as pessoas são sensíveis a este tipo de questões.

Greenberg (1990) define a justiça procedimental como a justiça percebida das políticas e procedimentos para tomar decisões.

No ambiente organizacional, para além da importância dos resultados, as pessoas importam-se com os processos que lhe dão origem, especialmente se estes estiverem relacionados consigo próprias. Alguns exemplos significativos destes processos são os processos de recrutamento e seleção, os sistemas de avaliação de desempenho, os procedimentos de acréscimos salariais e promoções (Sotomayor, 2006). Refere Neves (2011) baseado em estudos de Folger e Konovsky (1989) e Ambrose e Cropanzano (2003) que a justiça procedimental tem maior influência nas atitudes em relação a organização que a justiça distributiva, nomeadamente no que diz respeito à confiança e satisfação.

A formulação da percepção das pessoas sobre a justiça do processo pode ser formada através das regras de Leventhal (1980), a saber: (i) consistência, (ii) supressão dos enviesamentos, (iii) exatidão da informação, (iv) correção, (v) representatividade, (vi) eticalidade. (Rego, 2000, p. 59)

Os estudos têm vindo a demonstrar que as pessoas consideram relevante ter a possibilidade de manifestar a sua opinião nos processos, a sua transparência, a imparcialidade que lhes é aplicada, a possibilidade de recorrerem das decisões tomadas. (Rego & Melo, 2013)

Quadro 2 | Justiça e Regras Procedimentais

REGRAS	EXPLICAÇÃO
Consistência	Os procedimentos devem manter-se ao longo do tempo e consistentes independentemente dos envolvidos no processo.
Supressão dos enviesamentos	Os procedimentos devem imparciais e não ser modelados em função de interesses específicos do decisor.
Exatidão na informação	Deve estar assegurado que as decisões se baseiam em informação correta.
Correção	Deve ser possível a correção de decisões incorretas ou enviesadas.
Representatividade	Deve ser tida em linha de conta a opinião de todos os envolvidos e afetados pelos processos .
Eticalidade	Os procedimentos devem seguir normas éticas e princípios morais.

Fonte: Adaptado de Rego (2000)

1.1.3. Justiça Interacional

No construto da justiça organizacional cabe uma outra dimensão - a justiça interacional - que diz respeito à interação entre colaboradores e superiores hierárquicos (aqueles que de alguma forma assumem o lugar da organização). Esta dimensão, introduzida por Bies & Moag (1986), define-se como uma vertente social da justiça que abarca em si questões de dignidade, respeito e interesse pelo indivíduo para lá da sua utilidade enquanto colaborador da organização. A investigação permite aferir que a perceção de justiça que as pessoas formam inclui também esta vertente social.

Sobre esta matéria referem Rego, Carvalho, Leite, Freire e Vieira (2002) que as pessoas reagem à justiça que lhes vêem aplicada por aqueles que consideram ser os representantes da organização. O tratamento digno e respeitador, a disponibilidade para prestar explicações sobre as decisões, o respeito pelos direitos dos indivíduos e também a sensibilidade às necessidades dos colaboradores, são variáveis explicativas das perceções que as pessoas formam sobre a justiça organizacional.

Neves (2001) refere que há investigadores que consideram que a dimensão interacional e procedimental não são independentes. A investigação tem vindo a demonstrar que a justiça procedimental se aplica à relação entre o indivíduo e a organização, enquanto a justiça interacional se aplica à relação que se estabelece entre o indivíduo e a chefia direta.

A investigação (e.g. Bies e Shapiro, 1987; Tyler e Bies, 1990) citada por Cunha e os seus colegas (2014) tem vindo a clarificar que as pessoas não reagem apenas aos resultados e aos procedimentos, mas também às interações com os agentes da organização.

A indagação sobre as regras que as pessoas utilizam para formar as perceções de justiça interacional leva a que seja encontrada uma subdivisão nesta dimensão, sendo possível distinguir entre a sensibilidade social e a justificação informacional. (Cunha et al., 2014) Greenberg (1993) citado por Neves (2011, p. 64) diferencia a justiça interpessoal (sensibilidade social) da justiça informacional (justificação informacional), referindo-se à justiça interpessoal como a justiça “que reflete o grau de dignidade, educação e respeito com que as pessoas são tratadas pelas autoridades organizacionais”, e a justiça informacional como a justiça “que se centra nas explicações [...] que são dadas aos colaboradores sobre as razões que sustentam determinado procedimento ou resultado”.

A divisão quadripartida da justiça não reúne consenso entre os investigadores, pelo que é frequente verificar que esta não se encontra contemplada em inúmeras investigações. Não obstante, os estudos de Colquitt, Conlon, Wesson, Porter e Ng, (2001) demonstram que existe evidência empírica que suporta este modelo da divisão quadripartida da justiça. Por sua vez, Cunha e os seus colegas (2014) referem-se à pertinência da inclusão destas duas dimensões de justiça na investigação devido a questões de natureza cultural. Os autores referem a investigação de Rego, Leite e colegas (2004) e de Rego e Cunha (2010) como evidência da pertinência desta inclusão. O caso português em apreço serve de exemplo nesta narrativa uma vez que estudos realizados em Portugal demonstram que na cultura portuguesa existe uma tendência para valorizar fortemente o relacionamento interpessoal, mantendo ao mesmo tempo uma forte distância do poder. Sabe-se assim que os portugueses são “mais sensíveis à

relação social com o superior do que às informações e explicações que este faculta para as decisões que toma”. (Cunha et al., 2014, p. 234).

O quadro que se apresenta sintetiza o modelo tetradimensional da justiça organizacional baseado em Rego e Souto (2003) que utilizaremos nesta dissertação.

Quadro 3 | Caracterização das dimensões da justiça

Dimensões	Descrição conceptual	Foco	Contributos iniciais
Distributiva	Justiça dos fins alcançados. Diz respeito aos resultados inerentes à atividade profissional. E.g. salário, prémios, promoções, avaliação de desempenho.	Resultados	Adams (1965)
Procedimental	Justiça dos meios usados para alcançar os fins. Diz respeito aos processos inerentes aos resultados alcançados.	Processos	Thibaut e Walker (1975, 1978) e Lind e Tyler (1990)
Interpessoal (Interacional)	O grau de tratamento digno e respeitador usado pelo superior hierárquico em relação ao colaborador.	Relações interpessoais	Bies e Moag (1986) e Greenberg (1993)
Informacional (Interacional)	O grau em que o superior hierárquico explica ou fornece informações relativas à atividade profissional.	Acesso à informação	Bies e Moag (1986) e Greenberg (1993)

Fonte: Adaptado de Souto e Rego (2003)

1.2. A problemática da dimensionalidade do construto

O construto de justiça organizacional é composto por diversas dimensões de justiça. A pertinência do estudo das diversas dimensões da justiça está nas consequências distintas que estas têm sobre os comportamentos dos colaboradores. A este respeito, Rego e os seus colegas (2002, p. 119) relatam que “um dos motivos mais possantes para trabalhar com dimensões distintas num dado construto radica no facto de elas serem explicadas por diferentes antecedentes e/ou explicarem diferentes consequências.”

O modelo de duas dimensões, que contempla a dimensão distributiva e a dimensão procedimental é amplamente aceite pelos investigadores. (Souto & Rego, 2003) O modelo tridimensional, que contempla as dimensões distributiva, procedimental e interacional, é para grande parte dos investigadores consideradas independentes entre si. Sotomayor (2006) argumenta que a dimensão interacional é aquela que tem demonstrado reunir menor consenso relativamente à sua independência, particularmente em relação à dimensão procedimental.

Numerosos estudos têm sido realizados, no sentido de aferir sobre outras dimensões do construto. A pesquisa efetuada permitiu-nos encontrar estudos que testam um modelo de cinco dimensões (e.g. Rego, 2002). Outros estudos sugerem que existem várias dimensões de justiça procedimental (e.g. Cloutier & Vilhuber, 2008). Há autores que estudam, no caso particular da avaliação de desempenho a bipartição da dimensão procedimental em: (i) a justiça procedimental usada pelos avaliadores, (ii) a justiça procedimental dos processos organizacionais (e.g. Ergodan, 2002) (Cunha et al., 2014).

O modelo tetradimensional, em determinados contextos, mostra-se mais preditivo que o modelo tridimensional. (Rego & Souto, 2003) É o caso, por exemplo, de estudos realizados em países de natureza cultural feminina e afiliativa (Rego & Melo, 2013), i. e., os portugueses tendem a evitar conflitos e constroem relações pessoais de proximidade, o que evidencia forte necessidade de pertença. (Rego, 2004). Considerando estes fatores descritos na literatura selecionamos o modelo tetradimensional para testar nesta dissertação.

1.3. Consequências das perceções de (in)justiça

A literatura sobre as consequências das perceções de injustiça é extensa. Cunha e os seus colegas resumem a evidência empírica sobre esta matéria no quadro 4, que abaixo se representa. Sotomayor (2006) define as consequências das perceções de (in)justiça são a forma como as pessoas reagem quando se sentem tratadas justa ou injustamente.

Colquitt, Scott, Judge, Shaw (2004) referem que as organizações percecionadas como justas pelos colaboradores são também consideradas como confiáveis e têm as suas ações como legitimadas perante os colaboradores. Os autores, citando Lind e Van den Bos, (2002) e Thibaut e Walker (1975) referem que estas organizações diminuem a

incerteza relativamente ao futuro junto dos seus colaboradores uma vez que são tidas como organizações justas.

Cropanzano, Bowen, and Gilliland (2007) narram as consequências das perceções de justiça, referindo que as perceções de justiça constroem confiança e compromisso, melhoram o desempenho no trabalho, promovem comportamentos de cidadania organizacional, constroem lealdade e satisfação com o cliente. Os autores relatam que os comportamentos de cidadania organizacional, que as perceções de justiça induzem os colaboradores a ter, são extensivos aos clientes por via do comportamento dos colaboradores. A consequência evidente é o aumento da satisfação dos clientes.

Cunha e os seus colegas (2014) corroboram esta ideia ao afirmarem que quando os colaboradores que se sentem tratados com justiça sentem maior satisfação, reagem com maiores níveis de comportamentos de cidadania e melhoram o seu desempenho. Por outro lado, os sentimentos de injustiça diminuem os comportamentos de cidadania organizacional, aumenta o absentismo e os comportamentos retaliatórios.

Rego e Cunha (2013) referindo-se à importância das perceções de justiça nas organizações relatam um caso de reestruturação de uma organização nacional, que teve de proceder ao despedimento de uma parte significativa dos seus colaboradores substituindo-os por equipamento tecnológico. Os autores referem que a empresa iniciou o processo de reestruturação com o objetivo de reduzir custos e melhorar a qualidade do serviço. O operação de gestão de elevado risco foi bem sucedida devido à adoção de medidas percecionadas como justas e dignas pelos colaboradores, que acautelaram as consequências nefastas que um processo de elevado impacto social poderia ter numa organização onde uma percentagem significativa dos colaboradores são sindicalizados.

Também neste sentido Brocker e Wiesenfeld (1996) e Grienberger et al. (1997) citados por Cunha e os seus colegas (2014) demonstram que as pessoas não são apenas sensíveis à justiça que lhes diz respeito. São também influenciadas pela justiça que veem aplicada aos seus pares, reagindo perante a perceção de injustiça, uma vez que se colocam no lugar do outro. Podem ocorrer julgamentos sobre o comportamento da organização para com os indivíduos que nela trabalham e que foram afetados pelas situações percecionadas como injustas. As pessoas tendem a diminuir o compromisso afetivo e o seu desempenho, quando percecionam que os seus colegas de trabalho estão a ser alvo de injustiça.

Quadro 4 | Potenciais consequências das percepções de (in)justiça

Reações às percepções de injustiça	Reações às percepções de justiça
Insatisfação	Satisfação
Mais emoções negativas	Mais emoções positivas
Quebra de empenhamento afetivo na organização	Maior empenhamento afetivo na organização
Quebra de lealdade	Maior identificação com a organização
Menos comportamentos de cidadania organizacional	Maior espírito cooperativo no seio das equipas e da organização.
Estabelecimento de contratos psicológicos exclusivamente económicos/transacionais com a organização	Mais comportamentos de cidadania organizacional.
Stresse	Estabelecimento de contratos psicológicos relacionais com a organização.
Quebra de confiança no superior e/ou na organização	Maior confiança na organização e nos seus líderes.
Maior absentismo	Menor absentismo
Menor assiduidade	Maior assiduidade
Comportamentos retaliatórios (e.g., sonegar informação; furtar objetos para repor a equidade)	Incremento de produtividade.
Quebras de produtividade	Permanência na organização dos mais talentosos.
Abandono da organização pelos mais talentosos	

Fonte: Cunha M. P., Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014

1.4. As relações entre as dimensões da justiça

Conforme temos vindo a referir o estudo das diferentes dimensões da justiça é importante na medida que diferentes dimensões podem ter diferentes consequências no comportamento dos indivíduos.

No âmbito das relações entre dimensões de justiça distributiva e procedimental, a primeiras das existentes foi a teoria que propõe que a justiça distributiva e a justiça procedimental têm diferentes consequências. A este propósito Rego (2000) baseado em

Sweeney e McFarlin (1993) refere que a primeira está associada à satisfação e a segunda relaciona-se com a lealdade, o compromisso e a confiança. Outros autores, como Lowe e Vodanovich (1995) citados por Sotomayor (2006) expandiram os estudos sobre os efeitos das percepções de justiça. A autora baseada em Lowe e Vodanovich (1995) refere que o tempo é uma variável que condiciona as percepções de justiça. Os autores aduzem que a justiça distributiva está relacionada com as reações no curto prazo e, por sua vez, a justiça procedimental é mais explicativa das reações a longo prazo. A teoria preconiza ainda que tal como o elemento tempo, também a familiaridade com os processos e as informações sobre as características e utilidade dos procedimentos são fatores condicionantes das percepções de justiça.

Uma outra linha de investigação defendida por diversos autores, como Brockner e Wiesenfeld (1996), Cropanzano e Folger (1991), Skarlicki e Folger (1997) considera que os efeitos das percepções de justiça não podem ser analisados separadamente. Conforme refere Sotomayor (2006), citando Brockner e Wiesenfeld (1996) e Skarlicki e Folger, (1997), que os efeitos interativos da dimensão distributiva e procedimental da justiça obedecem a três características padrão, a designar: (i) a justiça procedimental é mais influente nas reações dos indivíduos se os resultados forem injustos; (ii) se a percepção de justiça procedimental é mais baixa, a satisfação com os resultados é mais relevante; (iii) a percepção de injustiça relativa à justiça distributiva e procedimental torna as reações dos indivíduos particularmente negativas. Os mesmos autores defendem que “cada uma das dimensões de justiça pode substituir-se, pelo menos parcialmente, à outra dimensão.” (Sotomayor, 2006, p. 85)

O exposto leva-nos a acreditar que os efeitos interativos das dimensões de distributiva e procedimental da justiça dependem do contexto e das variáveis com que se relacionam. Parafrazeando Rego (2000, p. 90) é de presumir que, em alguns contextos e para algumas variáveis, as reações sejam explicadas pela lógica interativa mencionada, mas que, noutros contextos e para outras variáveis, as reações sejam explicáveis à luz de outro padrão interativo.

O estudo das relações interativas no modelo tripartido não é abundante, no entanto, a evidência empírica existente (e.g. Skarlicki e Folger, 1991) sugere que o efeito de substituição que ocorre entre a justiça distributiva e procedimental, ocorre também no modelo tridimensional, entre a justiça distributiva, procedimental e interpessoal. O

efeito de substituibilidade sugerido por Rego (2000) e suportado pelos estudos de Skarlicki e Folger (1997) refere que se uma das dimensões de justiça organizacional apresentar um elevado valor, irá relativizar o efeito negativo das outras duas dimensões de justiça. No caso em apreço, os autores realizaram um estudo onde relacionavam as três dimensões de justiça com a retaliação e constataram “cada uma das facetas de justiça tendia a relacionar-se com os comportamentos retaliatórios apenas quando as outras duas em conjunto, denotavam baixos valores.” (Rego, 2000, p. 91)

Sobre esta matéria Cunha e os seus colegas (2014) referem que relativamente às atitudes relacionadas com o trabalho, as reações negativas são mais intensas se as pessoas se sentirem injustiçadas em mais do que uma dimensão de justiça. Por outro lado, relativamente às variáveis individuais de autoavaliação as reações negativas são diminuídas se se incrementar as perceções de justiça nas suas diversas dimensões.

As diversas teorias que sustentam a ideia de que as dimensões de justiça interagem entre si, atribuem especial destaque à dimensão procedimental da justiça organizacional. Rego (2000), Sotomayor (2006) e Cunha e os seus colegas (2014) explicam as interações entre as dimensões da justiça citando Folger (1993), que refere que a justiça procedimental destaca-se por atenuar resultados negativos, pois, os colaboradores percecionando os procedimentos como justos, dificilmente conseguirão idealizar resultados melhores. O autor, numa alusão ao modelo de três dimensões, refere que a conjugação de perceções injustas nas dimensões procedimental e interpessoal produz as reações mais negativas.

Schaubroeck e os seus colegas (1994) referem que os colaboradores são pouco afetadas por resultados injustos, se tiverem a perceção que os resultados de longo prazo lhe serão favoráveis. Segundo os autores, os colaboradores socorrem-se da perceção de justiça procedimental para avaliarem a justeza dos resultados atuais, considerando que se os procedimentos forem justos, os resultados a longo prazo também o serão. Por outro lado, os autores preconizam que se os colaboradores percecionarem os procedimentos como injustos, as suas reações serão baseadas nos resultados atuais e não nos resultados que esperam futuramente.

Rego (2000) e Cunha e os seus colegas (2014) a propósito das interações das dimensões da justiça referem ainda que quando os colaboradores sentem que são tratados com respeito e dignidade e que os procedimentos são justos as suas

necessidades de autoestima e autoidentidade são satisfeitas. Este facto dá origem a um apaziguamento das reações em consequência da percepção de resultados injustos. Contrariamente, quando estas necessidades deixam de estar satisfeitas os colaboradores tendem a reagir mais negativamente perante resultados percecionados como injustos.

1.5. As percepções de justiça e o contexto cultural

Nas palavras de Cunha e dos seus colegas (2014, p.619) a cultura nacional pode definir-se como o “conjunto de valores, crenças e premissas partilhadas pelos membros de uma dada sociedade e que a distinguem de outras sociedades.”

Machado e Portugal (2014) a propósito da relação entre a cultura nacional e a gestão, referem que o contexto cultural acrescenta dificuldade à gestão porque a interação entre colaboradores de culturas diferentes ou a implementação de práticas de gestão em ambientes culturais distintos está envolta em especificidades que não se verificam noutros contextos. Dito de outro modo, os valores, as crenças e os costumes que constituem a cultura nacional de um país, podem ser limitadores das práticas de gestão e exigirem à organização um esforço acrescido para solucionar problemas.

Perceber o contexto cultural em que uma organização se insere é importante na medida que a cultura organizacional não se dissocia da influência da cultura nacional em que se encontra. Nesta medida, é importante refletir sobre a influência cultural nas percepções de justiça que os colaboradores, inseridos num determinado contexto cultural, podem formular.

Finuras (2011) refere que a cultura é um elemento coletivo de determinada sociedade mas que não é partilhado por quem não a constitui. O autor considera por isso que a gestão necessita de criar diretrizes que permitam solucionar os problemas com que todas as sociedades se deparam, mas cujas resoluções são distintas, porque necessitam estar enquadradas com a cultura nacional.

Rego e Cunha (2009) retratam a problemática dizendo que a cultura, por um lado, facilita determinados comportamentos, por outro inibe comportamentos e atitudes que colidem com valores e práticas prevaletentes.

Partindo do pressuposto que a justiça organizacional é uma ferramenta de gestão que permite alcançar comportamentos de cidadania organizacional e em última instância um

melhor desempenho, a questão que se levanta quando nos debruçamos sobre os estudos da justiça organizacional é se a justiça é universal. Será pertinente generalizar as conclusões de estudos realizados em países de matriz cultural distinta? Os colaboradores usarão os mesmos critérios para formular as suas percepções?

A este propósito, Greenberg (2001) refere que as normas sociais têm sido ignoradas em grande parte dos estudos sobre justiça organizacional, sendo que isso só pode ser aceitável se considerarmos que a cultura prevalecente é a dos Estados Unidos, e que por isso esta é de natureza universal. O autor alerta para a necessidade de ser consideradas as diferentes culturas nacionais nos estudos sobre a justiça, sob pena de não se conseguirem obter conclusões fiáveis.

Outros autores, como Rego (2000) e Cunha e os seus colegas (2014) indagam sobre a importância de conseguir extrair um melhor desempenho através de práticas de gestão justas em contexto de internacionalização de negócios. Bem como, sobre a importância de considerar a migração global que se tem vindo a verificar no século XXI no âmbito organizacional. Não obstante, alertam para os efeitos perniciosos que podem decorrer da manipulação da justiça enquanto ferramenta de gestão, no sentido de levar os colaboradores a agirem de acordo com os interesses que servem exclusivamente a organização.

Omar (2006) refere ainda que os resultados recolhidos na literatura não são suficientes para construir um sólido corpo e conhecimento sistemático, capaz de explicar adequadamente o papel da cultura nacional sobre as diferentes variáveis atitudinais e comportamentais que compõem a vida organizacional.

Hofstede (1980) pioneiro nos estudos sobre a cultura nacional, citado por Ferreira e colegas (2006 p.16) identificou quatro padrões culturais explicativos de atitudes e condutas psicossociais entre diferentes grupos nacionais. Este modelo de quatro dimensões de Hofstede identifica o individualismo/coletivismo; a distância hierárquica do poder; evitação da incerteza; masculinidade/feminilidade. Mais tarde, foi-lhe acrescentado uma outra dimensão: a orientação a longo prazo. (Cunha & Rego, 2009). Simplisticamente, a dimensão do individualismo/coletivismo caracteriza-se, se individualista, pela importância que o indivíduo atribui aos seus interesses individuais e às suas próprias realizações, e, se coletivista, pela importância que atribui aos interesses coletivos e grupais em que está inserido. Por sua vez, a distância hierárquica constitui o

grau de afastamento social que existe entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos.

A dimensão do evitamento da incerteza caracteriza-se pela importância que os indivíduos dão à estabilidade e o desconforto que sentem perante o risco. A masculinidade e feminilidade representam, se masculina, a importância atribuída ao alcance o objetivos e ambição, se feminina, a importância atribuída à harmonia interpessoal. (Rego, 2004)

A variável individualismo/coletivismo, tem sido a mais frequentemente estudada e foi extraída do modelo em que se integrava por predizer fortemente as diferenças culturais. (Ferreira et al, 2006). Também Omar (2006) citando Cropanzano e Greenberg (1997) e Primeaux, Karri e Calwell (2003) refere que a dimensão individualismo/coletivismo tem sido uma das mais analisadas na relação com a justiça organizacional, porque se considera que estes valores afetam as crenças e as percepções. Um estudo de Chen (1995) citado por Rego (2000) refere que os americanos e os chineses, sendo os primeiros de natureza cultural individualista e os segundos coletivistas, utilizam regras distintas. A ideia inicial é que os americanos preferem a utilização de regras distributivas que evidenciem o mérito para formular a sua percepção de justiça. Por sua vez, os chineses, prefeririam a utilização de regras que não coloquem em causa o seu coletivismo.

Ao contrário do que seria de esperar, este estudo demonstra que os americanos preferem regras igualitárias e os chineses preferem regras diferenciais no que diz respeito às recompensas socioeconómicas. A conclusão retirada do estudo deste autor é que países coletivistas não têm que ser avessos a diferenciação distributiva e que deve ser equacionado o contexto atual e específico em que a sociedade se encontra, sem que tal signifique que houve uma mudança de valores, bem como ter em conta que a matriz cultural não é perpétua.

Ferreira e colegas (2006) identificam os estudos de Cohen-Charash e Spector (2001), Conner (2003) e Greenberg (2001), onde os autores relatam que existe interferência dos valores culturais sobre as percepções de justiça. Mais especificamente, os autores enunciam estudos em que se estuda o papel do individualismo/coletivismo na relação entre a justiça e o compromisso. Rego (2000) refere sobre esta temática que pode haver diferenças na utilização de regras distributivas para formular a percepção de

justiça, nomeadamente em situações onde o contexto cultural seja claramente distinto. Dito de outro modo, o autor alerta para o cuidado que deve existir ao transpor conclusões obtidas em contextos culturais muito distintos que não podem ser generalizadas a todo e qualquer país. O autor dá especial relevo a esta ideia e sublinha: “A ideia etnocêntrica de que a regra de mérito é universal pode fazer esquecer diferenças culturais substanciais, e suscitar apreciações contraditórias. (p. 46) O mesmo autor identifica estudos de Farh, Early e Lin(1997) e Mueller e Clarke (1998) que corroboram esta ideia de que a regra distributiva da equidade pode ser contraproducente se aplicada em contextos culturais que não lhe atribuem a mesma importância.

A falta de consenso relativo à partição do construto de justiça pode encontrar explicação em questões de natureza cultural. Rego, Leite et al. (2004), Rego e Cunha (2010) citados por Cunha et al., (2014) realizaram estudos em Portugal e concluíram que os portugueses são mais sensíveis à justiça interpessoal do que à justiça informacional, derivando este fato da natureza cultural feminina e afiliativa portuguesa. Os autores salvaguardam a generalização desta tendência, mas esta encontra-se refletida noutros contextos na literatura sobre a justiça. A investigação realizada por Fischer (2012) procura sistematizar as perceções de justiça distributiva, que os colaboradores percecionam considerando as diferenças culturais. No entanto, o autor alerta para a necessidade de se proceder a mais estudos que consolidem a temática. A investigação levada a cabo por Cunha e Rego (2009), que se proponha a verificar a interferência da cultura organizacional nas perceções de justiça e no comportamento de cidadania organizacional, conclui que a dimensão de justiça interacional é mais preditora de comportamentos de cidadania organizacional do que a justiça distributiva e procedimental. Concluíram ainda que esta tendência é reforçada pelas características da cultura portuguesa e que esta sendo coletivista pode tornar os funcionários menos sensíveis à regra da equidade. Os autores sugerem que a investigação futura seja realizada em contexto cultural equivalente ao português com o objetivo de reforçar esta tese.

No cômputo geral, os resultados sobre esta matéria não são conclusivos, contudo as evidências apontam para a necessidade de considerar o contexto cultural no âmbito da investigação científica que se debruce sobre a justiça organizacional. Nesta dissertação, escolhemos o modelo tetradimensional de justiça organizacional atendendo às considerações por nós explanadas neste subcapítulo.

2. Comportamento Inovador

2.1. As percepções de justiça e o comportamento inovador

Existe uma escassez de estudos empíricos a respeito da relação entre a justiça organizacional e o comportamento inovador. Os primeiros estudos por nós conhecidos que encetam esforços no sentido de tecer relações entre a justiça organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional são relatados por Janssen (2000). O autor enuncia alguns estudos que relacionam as percepções de equidade e os comportamentos de cidadania organizacional, como por exemplo, Fahr, Podsakoff, e Organ, (1990); Konovsky e Organ, (1996); Moorman (1991); Niehoff e Moorman (1993); Organ (1990); Organ e Konovsky (1989); Organ e Moorman (1993); Organ e Ryan (1995).

Organ e Moorman (1993) definem os comportamentos de cidadania organizacional como as contribuições dos colaboradores que contribuem para a eficácia organizacional que não impostas pelos requisitos do trabalho individual nem são reconhecidas pelo sistema de recompensa formal.

A relação que tentamos estabelecer entre as percepções de justiça organizacional e o comportamento inovador dos colaboradores nas organizações assenta nesta ideia de o colaborador perante um determinado estímulo presta-se a dar mais à organização do que aquilo a que é obrigado, atuando altruisticamente perante a organização. Sobre a forma como os colaboradores respondem aos estímulos da organização, Dessler (2004) refere que a percepção dos estímulos depende das experiências, necessidades e personalidade dos colaboradores e que o seu comportamento é motivado pela percepção desses estímulos e pela forma como a sua personalidade e experiências os levam a interpretá-los.

Janssen (2000) argumenta que à medida que os colaboradores desempenham comportamentos inovadores em resposta às exigências do trabalho, surge a justiça organizacional como variável moderadora nesta relação. Assim, os colaboradores inibem ou promovem este comportamento em função da sua percepção de equidade entre esforço e recompensa. Esta ideia baseia-se na teoria das trocas sociais desenvolvida por Blau (1964), que consiste na expectativa que as pessoas colocam nos ganhos que podem vir a obter através do investimento que fazem na atualidade. Isto é, as pessoas

consideram que existe um dever de reciprocidade entre duas partes de uma relação. Deste modo, esperam ver devolvido do investimento que fazem numa relação.

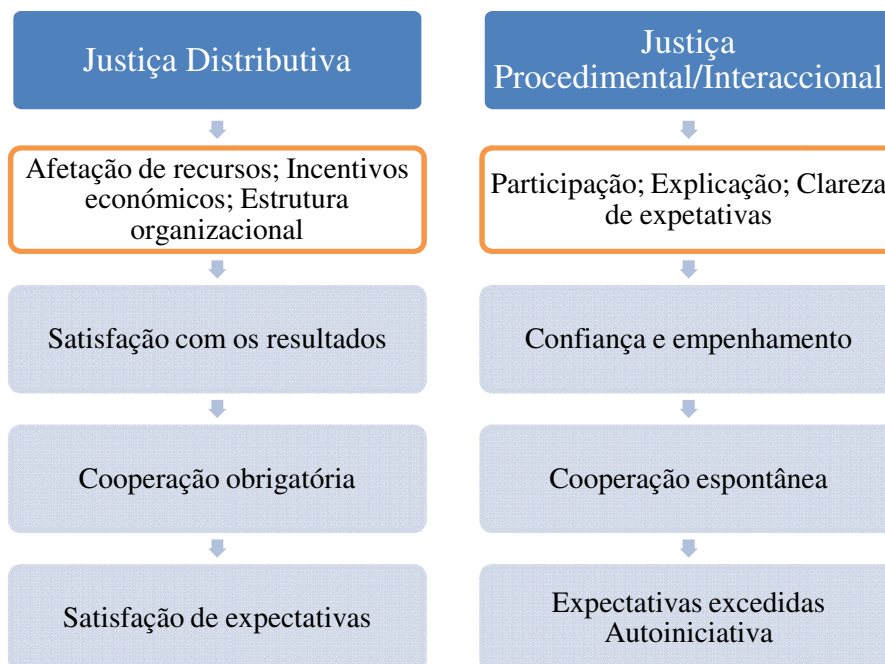
Organ e Moorman (1993) argumentam que existe evidência empírica que suporta a ideia que as dimensões de justiça procedimental e interacional potenciam os comportamentos de cidadania organizacional.

A investigação científica aponta também para a justiça organizacional como variável moderadora entre o *stress* e o comportamento inovador. A título de exemplo, referimos um estudo de Janssen (2004) cujo objetivo era perceber como as percepções de justiça distributiva e procedimental moderam a relação entre o comportamento inovador e o *stress*, a ansiedade e o *burnout* apenas quando as percepções de justiça distributiva e procedimental eram baixas.

O quadro 5, desenvolvido por Rego (2000) e Cunha e Rego (2009) representa o efeito das percepções de justiça no comportamento dos colaboradores. Os autores sugerem que, a aplicação de medidas exclusivas no âmbito distributivo da justiça não é condição suficiente para estimular a autoiniciativa e a cooperação voluntária. As práticas de gestão que refletem apenas justiça distributiva têm como consequência a satisfação, que origina a cooperação obrigatória. As práticas de gestão que refletem justiça procedimental ou interacional - note-se que existem autores que não consideram independentes as dimensões procedimental e interacional - têm como consequência a confiança e o compromisso, estimulando a cooperação espontânea, elevando o desempenho.

Baseado do modelo representado no quadro 5, consideramos que pode existir uma relação entre a cooperação espontânea e o comportamento inovador, uma vez que no âmbito teórico, quando os colaboradores percebem justiça procedimental/interacional o resultado consequente observado é a autoiniciativa. Neste sentido, consideramos ser relevante estudar as relações que se possam estabelecer entre as dimensões que constituem o modelo quadripartido da justiça organizacional e o comportamento inovador dos colaboradores nas organizações.

Quadro 5 | Efeito da percepção de justiça sobre o desempenho



Fonte: Ligeiramente adaptado de Rego (2000) e de Cunha e Rego (2009)

2.2. Breve introdução ao conceito de inovação

As organizações são mais competitivas que os seus concorrentes quando entregam mais valor aos clientes do que estes. A criação de valor está intrinsecamente ligada à capacidade de inovar, e esta inovação pode estar relacionada com produtos ou serviços, ou com ambos, com os processos, com os modelos de negócio e com a tecnologia. (Dias, Varela, & Costa, 2013). Cunha e os seus colegas (2014) referem que a grande importância da inovação para as organizações pode ser resumida em três pontos: (i) melhorar a capacidade económica das organizações; (ii) contribuir para o aumento da reputação das organizações; (iii) pode contribuir para melhorar a capacidade de adaptação organizacional. Sarkar (2010) encontra no conhecimento um dos mais importantes instrumentos da inovação. Refere o autor que vivemos numa sociedade do conhecimento, e como tal este é a força motriz do desenvolvimento económico e social. Para este, a capacidade de criar, assim como a capacidade de utilizar eficazmente a inovação, está a par do conhecimento como importantes instrumentos da inovação. O autor resume ainda a importância da inovação ao indagar que esta alimenta a economia do conhecimento em que vivemos.

Sobre a inovação Kanter (1983) define-a como a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. A autora refere ainda que a inovação pode ocorrer em qualquer parte da corporação, e pode envolver o uso criativo, bem como uma invenção original.

Uma das características mais marcantes da nossa sociedade é também a rapidez com que se move e a efemeridade de tudo o que é novo. A este propósito Dias, Varela e Costa (2013) referem que a rápida e profunda transformação em que as empresas operam dificulta a manutenção de vantagens competitivas sustentáveis no tempo, que são alcançadas através da inovação e da criatividade.

Os termos criatividade e inovação são amplamente confundidos e importa aqui esclarecer as suas diferenças. A criatividade é, nas palavras de Mumford e Gustafson (1988) citados por Scott e Bruce (1994) a produção de novas ideias, enquanto a inovação, nas palavras de Kanter (1988) e Van de Ven (1986) citados por Scott e Bruce (1994) consiste na produção e implementação de ideias úteis.

Teixeira (2011) refere que a invenção é diferente da inovação na medida que a inovação pode ser a implementação da invenção. O autor refere que a inovação reveste-se de carácter económico, isto é, a inovação tem que originar valor económico.

Existem múltiplas definições do conceito de inovação, aqui também reproduzimos a definição de Downs e Mohr (1976) que diz que a inovação é a adoção de meios ou fins que sejam novidade para a unidade organizacional que os adota. Amabile (1997) citado por Rodrigues e Veloso (2013 p.42) refere que a inovação consiste na implementação eficaz das ideias que provem da criatividade. As autoras indagam ainda sobre a criatividade e a existência de um clima organizacional propício à ocorrência da inovação para que esta efetivamente ocorra. Gomes, Roque, Veloso, Ferreira e Pinheiro (in press, p.2), sobre esta matéria referem ainda que “a criatividade está relacionada, genericamente, com a produção de ideias e a inovação associa-se a uma forte componente de implementação, sendo que o processo de inovação se inicia com uma fase de geração de novas ideias”. As organizações têm mostrado um grande interesse na criatividade ao longo das últimas décadas, devido ao seu impacto sobre os resultados. (Gomes, Rodrigues, & Veloso, 2015)

Na literatura de Cunha e seus colegas (2014) é possível encontrar três características que os autores consideram como nucleares relativamente ao conceito da inovação. Estes, identificam a ambiguidade, a ubiquidade e o cumulativo. Sobre a ambiguidade, referem estes autores, citando Drucker (1986 p.143) que ninguém sabe quais as inovações que serão bem sucedidas e quais as que não terão sucesso. Pelo que é esta característica de incerteza que se torna um facilitador da inovação. Cunha e os seus colegas referem ainda que a inovação é ubíqua porque é omnipresente em todo o sistema económico. E por fim, cumulativa, porque provém do conhecimento e de processos incrementais no domínio do conhecimento.

Kanter (1983) atribui aos indivíduos a capacidade de gerar inovação sob determinadas condições oferecidas pelas organizações. Ekvall (1996) citado por Rodrigues e Veloso (2013) refere que características organizacionais como o dinamismo, liberdade para os colaboradores executarem as suas funções e a abertura para expressarem opiniões favorecem um clima organizacional criativo. Amabile (1997) citada pelas mesmas autoras, corrobora esta ideia e acrescenta que fatores individuais conjugados com fatores ambientais têm impacto sobre a inovação. Rivas e Gobelli (2005) citados por Cunha e os seus colegas (2014) enunciam características como a competência, multidisciplinidade de equipas, equipas de pequena dimensão, liderança e responsabilidade claramente definidas podem ser consideradas facilitadores da inovação. Drucker (1985) citado por Janssen (2000) refere que os problemas e as incongruências que surgem no local de trabalho são também geradores novas ideias e como podem ser também apontados como facilitadores da inovação.

2.3. Modelos de comportamento inovador e os seus determinantes

Os investigadores têm procurado perceber porque é que a inovação ocorre, quais as variáveis que a estimula e quais as que a retrai. Neste sentido, foram sendo desenvolvidos diversos modelos que procuram dar resposta a esta questão. Encontramos na literatura diferentes fatores impulsionadores de inovação, uns de carácter individual e outros de carácter organizacional, outros há que combinam fatores dos dois tipos, oferecendo uma abordagem integrada sobre os fatores que impactam na inovação organizacional. No âmbito desta dissertação iremos dar especial ênfase ao modelo de

comportamento inovador de Scott e Bruce (1994), que é um modelo que se baseia no comportamento dos colaboradores.

Como referimos na introdução do segundo capítulo desta dissertação, a ideia que a inovação é de suma importância para as organizações porque impacta na eficácia organizacional é amplamente aceita.

Yuan e Woodman (2010) baseados em Kanter (1983) e em West e Farr (1990a) narram que o comportamento inovador é um importante ativo das organizações para alcançar sucesso num ambiente empresarial dinâmico. Os autores referem ainda que os estudos sobre os determinantes do comportamento inovador têm sido amplamente estudados. Estes referem que determinantes como a cultura e o clima organizacional, a relação com os supervisores, as características do emprego, contexto grupal e as características individuais, são alvo de diversos estudos sobre a matéria.

Um estudo de Janssen (2005) sugere que quando os colaboradores percebem que a inovação é bem vista pelo seu superior tendem a desenvolver comportamentos inovadores. Quando o contrário se verifica, os colaboradores tendem a inibir os comportamentos inovadores. Sobre a visão custo-benefício dos colaboradores sobre o comportamento inovador Yuan e Woodman (2010) referem que os colaboradores entendem que desenvolver atitudes e comportamentos inovadores na organização pode trazer benefícios, mas também pode trazer custos associados.

West (1989) e West e Farr (1989) citados por Janssen (2000) definem o comportamento inovador como a criação intencional, introdução e aplicação de novas ideias dentro das funções desempenhadas pelo colaborador a fim de beneficiar-se a si próprio, ao grupo ou à organização. Esta definição sugerida por West (1989) e West e Farr (1989) induz-nos a analisar o comportamento inovador como um ato intencional dos colaboradores no sentido de fornecer às organizações, ao grupo ou a si próprios os proveitos do seu comportamento inovador.

Janssen (2000) elaborou um estudo que relaciona a exigência no trabalho com o comportamento inovador e concluiu que existe uma relação positiva entre a exigência no trabalho e o comportamento inovador quando os colaboradores percebem que existe equidade entre esforço e recompensa.

Um estudo levado a cabo Yuan e Woodman (2010) procurou perceber de que forma o comportamento inovador é explicado pelas expectativas dos colaboradores em relação aos resultados que podem advir do comportamento inovador que venham a desempenhar. Os autores enunciaram expectativas dos colaboradores sobre os resultados de um desempenho positivo, as expectativas sobre os riscos que podem correr e as expectativas de ganham de imagem. Os autores encontraram relações entre as três expectativas que enunciaram e o comportamento inovador dos colaboradores nas organizações.

O comportamento inovador pode define-se segundo Cunha e o seus colegas (2014, p.751) como “o grau em que as pessoas geram ideias criativas, promovem e celebram as ideias dos outros, desenvolvendo planos e agendas para a implementação de novas ideias, descortinam novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias de produto.” Esta definição de comportamento inovador baseia-se no modelo de Scott e Bruce (1994), que considera que o comportamento inovador dos colaboradores nas organizações tem como determinantes variáveis individuais e organizacionais. Este modelo teórico propõe-se a testar quais os antecedentes da criatividade, inovação e clima organizacional que impactam no comportamento inovador individual.

Baseado em Scott e Bruce (1994), Janssen (2010) refere que o comportamento inovador segue três linhas gerais: a criação de uma nova ideia, a sua promoção e por fim a sua implementação. O modelo de Scott e Bruce (1994) sugere que o comportamento inovador tem como variáveis antecedentes: (i) o clima psicológico de inovação; (ii) a qualidade da relação que se estabelece entre líder e liderado; (iii) as expectativas do líder sobre os colaboradores; (iv) qualidade da relação com a equipa; (v) estilos individuais da resolução de problemas. Ao contrário de outros modelos que se baseiam em variáveis individuais, como por exemplo Campbell (1960), Amabile (1988) ou variáveis organizacionais como Glynn (1996) o modelo de Scott e Bruce (1994) estuda a influência no comportamento inovador da liderança, dos atributos individuais dos colaboradores e da sua relação no grupo.

Os estudos de Campbell (1960), no âmbito da inovação como modelo individual, assentam na ideia que a criatividade é um resultado de um mecanismo de tentativa e erro, onde as melhores ideias são retidas e as piores são eliminadas. Para o autor, as

organizações devem incentivar os colaboradores a produzir ideias criativas, sendo que as melhores serão desenvolvidas.

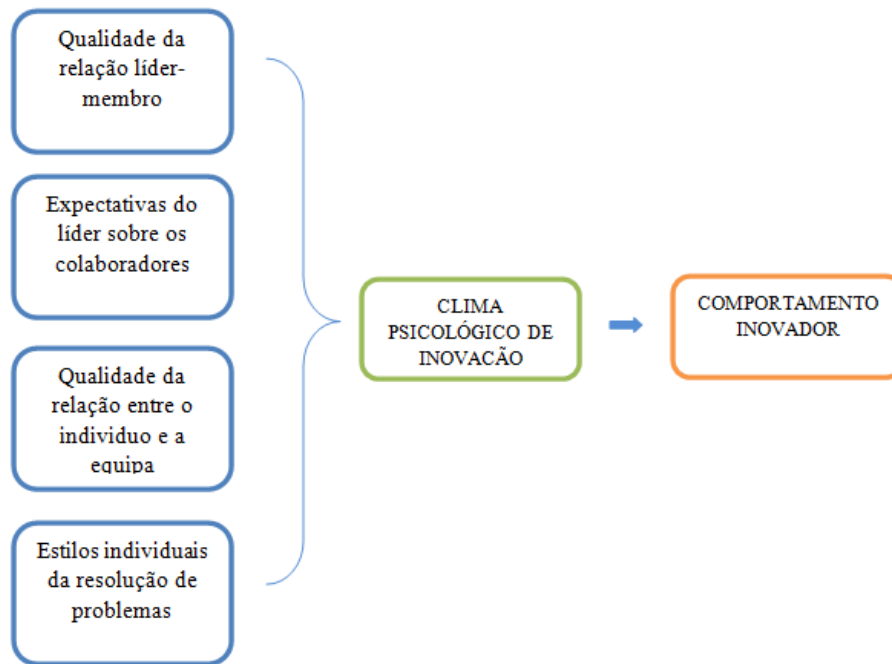
Amabile (1988) preconiza que as aptidões individuais, aptidões criativas e a motivação intrínseca, são os componentes individuais de inovação. Para a autora, os colaboradores devem possuir competências e talento, uma vez que estes são elementos fundamentais para conseguir inovar. As aptidões criativas são relevantes na medida que conferem aos colaboradores capacidade de produzir ideias novas. A motivação intrínseca reveste os colaboradores de satisfação com o próprio trabalho que o motiva a fazer mais e melhor, numa busca de superação pessoal.

Glynn (1996) citado por Cunha e os seus colegas (2014) propõem que a inovação organizacional resulta da inteligência individual e da inteligência organizacional. Para o autor, a inovação resulta da conjugação destas duas variáveis com outras variáveis como o contexto situacional dos colaboradores e da organização, com a criatividade individual e com a capacidade de implementação de novas ideias da organização.

Scott e Bruce (1994) analisaram como o impacto contextual e as variáveis individuais promovem comportamentos inovadores através das perceções de clima organizacional para a inovação. Este importante estudo integrou uma série de antecedentes para a inovação individual.

O modelo de Scott e Bruce (1994) observável na imagem 1 sugere que a interação entre liderança, relações grupais e soluções de problemas afetam o comportamento inovador dos colaboradores através das perceções que os colaboradores têm do clima de inovação organizacional. Os autores definem as perceções de clima de inovação como as representações cognitivas do ambiente organizacional que o colaborador retém. A linha orientadora do estudo levado a cabo por Scott e Bruce (1994) parte de Amabile (1988), Isaksen (1987) e Kanter (1988), que nos seus trabalhos enunciam o clima organizacional como um determinante da inovação nas organizações.

Imagem 1 | Modelo de Scott e Bruce (1994)



Fonte: Adaptado de Cunha e colegas (2014)

Sumariamente, podemos descrever o clima psicológico de inovação como o ambiente percebido pelo colaborador como apoiante, estimulante e potenciador de comportamentos inovadores. A qualidade da relação líder-liderado é avaliada em função da confiança, apoio e autonomia no desempenho da tarefa. As expectativas do líder sobre os colaboradores, segundo este modelo, referem-se ao efeito Pigmalião, isto é, quando o líder deposita forte expectativa sobre os colaboradores é muito provável que estes respondam em conformidade. A relação que se estabelece entre a equipa é também um fator determinante e tem subjacente a confiança, o respeito, a cooperação e a colaboração. Equipas revestidas destes atributos tendem a ter mais comportamentos inovadores. Por fim, o estilo de resolução de problemas, que indica que os colaboradores que seguem um estilo mais intuitivo tendem a ter maior propensão para desenvolver comportamentos inovadores.

Este modelo parte do modelo integrativo de Kanter (1988) citado por Cunha e seus colegas (2014), que considera que as organizações fortemente padronizadas tendem a ser menos criativas e conseqüentemente menos predispostas para a inovação.

A súmula conclusiva do modelo de Scott e Bruce (1994) produz que o comportamento inovador dos colaboradores nas organiza es depende das suas características individuais, mas também das percep es que estes têm sobre a organiza o, o seu superior e os seus pares. Na nossa investiga o seguimos o modelo teórico de Scott e Bruce (1994) uma vez que este   um modelo integrativo que combina variáveis individuais, grupais e organizacionais, e com tal, julgamos ser mais explicativo do comportamento inovador dos colaboradores nas organiza es.

Parte II – Metodologia

3. Método

3.1. Objetivos e *design* do estudo

Esta dissertação de mestrado tem como principal objetivo compreender o impacto das perceções de justiça organizacional no comportamento inovador dos colaboradores nas organizações. Este estudo é pertinente porque não existem - por nós conhecidos, até à data – estudos que relacionem as quatro dimensões de justiça organizacional com o comportamento inovador dos colaboradores nas organizações.

Este estudo segue uma metodologia de investigação quantitativa.

A imagem 2 representa o modelo teórico desenvolvido que suporta as hipóteses de investigação formuladas. O modelo desenvolvido propõe a identificação das variáveis antecedentes do comportamento inovador. Deste modo, o modelo teórico que abaixo se representa esquematiza as possíveis relações entre as características sociodemográficas e as perceções de justiça organizacional e o comportamento inovador, bem como as possíveis relações entre as perceções de justiça organizacional e o comportamento inovador.

Imagem 2| Modelo Teórico



Fonte: Elaboração própria

3.2. Questão de investigação e hipóteses estatísticas

Com base no modelo teórico proposto foi formulada a seguinte questão de investigação:

Questão de investigação: Qual o impacto da justiça organizacional no comportamento inovador dos colaboradores nas organizações?

Formularam-se quatro hipóteses de investigação, que se baseiam no modelo quadripartido da justiça organizacional.

Hipótese 1: A perceção da justiça distributiva tem impacto no comportamento inovador dos colaboradores nas organizações.

Hipótese 2: A perceção da justiça procedimental tem impacto no comportamento inovador dos colaboradores nas organizações.

Hipótese 3: A perceção da justiça interpessoal tem impacto no comportamento inovador dos colaboradores nas organizações.

Hipótese 4: A perceção da justiça informacional tem impacto no comportamento inovador dos colaboradores nas organizações.

Hipótese 5: A perceção da justiça interpessoal, distributiva e informacional são mediadas pela justiça procedimental no seu impacto no comportamento inovador dos colaboradores nas organizações.

A escolha do modelo quadripartido da justiça organizacional, que inclui a justiça distributiva, justiça procedimental, a justiça interpessoal e a justiça informacional é suportada pelo contexto cultural em que o presente estudo está inserido. A investigação realizada em torno do construto da justiça organizacional não encontra consenso quanto ao número de dimensões que o compõem. Não obstante, a investigação aponta como falha, conforme referimos no subcapítulo “o contexto cultural e a perceção de justiça”, a não inclusão do contexto cultural em parte significativa dos estudos sobre justiça organizacional. Por esta razão, e suportado por estudos que indicam que a divisão quadripartida da justiça se ajusta melhor ao contexto cultural português, decidimos pela utilização do modelo quadripartido desta variável.

3.3. Procedimentos

A amostra utilizada é não probabilística, por conveniência. Os critérios de inclusão na amostra foi o interesse das organizações em estudar o comportamento inovador. O plano de investigação que o estudo segue é quantitativo, transversal e correlacional. Foram contatadas diversas organizações públicas e privadas de diversos setores de atividade situadas em território nacional. Acederam ao nosso pedido três organizações, e foi solicitado por escrito junto destas três organizações participantes no estudo, autorização para realizar a investigação científica através de um questionário dirigido aos colaboradores de cada uma das organizações. Na organização A foram distribuídos 105 questionários em papel aos colaboradores que não disponham de *e-mail* corporativo. Aos restantes, o questionário foi disponibilizado por meio *online*. Nas organizações B e C, o questionário foi disponibilizado apenas por meio *online*.

A recolha de dados teve início em 08 de Março de 2016 e terminou em 06 de Abril de 2016. O número total de questionários preenchidos em papel foi de 38, e o número de questionários recebidos por meio *online* ascendeu a 136.

Os participantes foram informados do objetivo do estudo. Os questionários disponham de consentimento informado onde foi garantido o anonimato das organizações e dos seus colaboradores participantes na investigação e foi garantida a confidencialidade dos dados. Os participantes foram informados que a sua participação é voluntária e aceitaram a divulgação dos dados em meio científico desde que garantido o anonimato e confidencialidade dos mesmos.

3.4. Instrumentos

Para avaliarmos as dimensões de justiça organizacional e de comportamento inovador, o instrumento de medida utilizado foi o questionário. O questionário é constituído por três partes. A primeira parte do questionário diz respeito à caracterização sociodemográfica dos participantes. A informação solicitada na primeira parte do questionário varia de acordo com a organização em que os participantes trabalham. Na organização A foi solicitada informação relativa ao sexo, se tinham descendentes e em caso afirmativo, quantos filhos tinham e se tinham idade inferior a três anos, a sua idade, o seu estado civil, as suas habilitações literárias, a sua área de formação, a função desempenhada na organização, tipo de vínculo laboral com a organização, antiguidade,

se desempenha funções de chefia, e no caso de desempenhar, quantas pessoas chefia e se, atendendo a experiências profissionais passadas, já desempenhou funções de chefia noutras organizações. Ainda na primeira parte do questionário, foi solicitado aos participantes desta organização, caso fossem docentes, que respondessem qual a sua categoria profissional, qual a sua carga letiva semanal, se exerce ou já exerceu coordenação de cursos ou grupos disciplinares. Em caso afirmativo foi solicitado aos respondentes que dissessem quantas pessoas coordenavam e há quanto tempo tinham esta responsabilidade. Foi ainda questionado se exerciam outras funções de responsabilidade adstritas às suas funções e também em quantos estabelecimentos de ensino superior tinham funções de leccionação e/ou investigação.

A primeira parte dos questionários manteve-se igual para a organização B e C, sendo questionado aos respondentes destas duas organizações, o seu sexo, se tinham filhos e em caso afirmativo quantos tinham e se tinham idade inferior a três anos, a sua idade, a antiguidade na empresa, o tipo de vínculo laboral que tinham com a organização, a suas habilitações literárias, a sua área de formação, se exerciam funções de chefia e em caso afirmativo quantas pessoas chefiavam, há quanto tempo tinham estas funções e se já tinham exercido funções de chefia antes de as exercerem na atual organização.

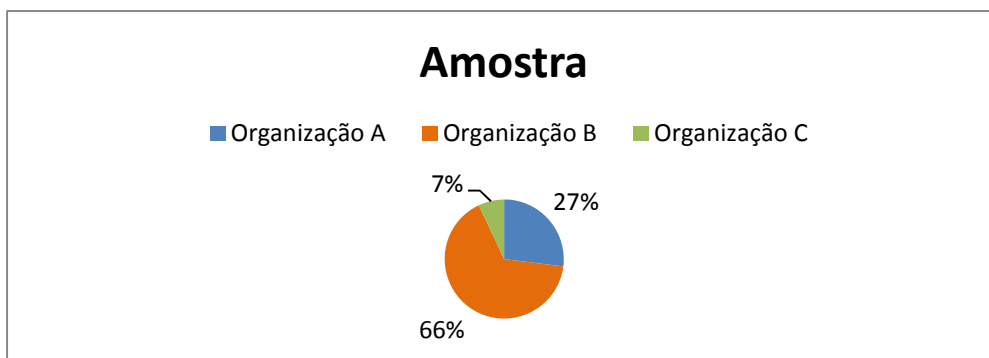
A segunda parte do questionário diz respeito à justiça organizacional que os colaboradores percebem no âmbito da sua atividade profissional, e foi desenvolvido e validado por Rego (2001). O instrumento é composto por 17 itens avaliados numa escala de concordância, com as seguintes graduações: 1 – é completamente falsa; 2 – Na maior parte é falsa; 3 – é um pouco falsa; 4 – é um pouco verdadeira; 5 – na maior parte é verdadeira; 6 – é completamente verdadeira. Este instrumento avalia quatro dimensões de justiça, a justiça distributiva (5 itens), a justiça procedimental (4 itens), a justiça interpessoal (4 itens) e a justiça informacional (4 itens).

A terceira parte do questionário diz respeito ao comportamento inovador dos colaboradores no âmbito profissional e extra-profissional, e foi desenvolvido e validado por Gomes, Roque, Veloso & Ferreira (in press). Este instrumento é composto por 5 itens avaliados numa escala de concordância, com as seguintes graduações: 1 – Discordo fortemente; 2 – Discordo; 3 – Discordo parcialmente; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo; 6 – Concordo fortemente.

3.5. Caraterização da amostra

Os participantes que constituem a amostra são provenientes de três organizações distintas. A organização A é uma organização de ensino superior privado e corresponde a 27% da amostra (n=47), a organização B é um organismo da administração pública e compreende 66% da amostra (n=115) e a organização C é um instituto de investigação científica privado sem fins lucrativos e representa 7% da amostra (n=12). No total a amostra é constituída por 174 participantes.

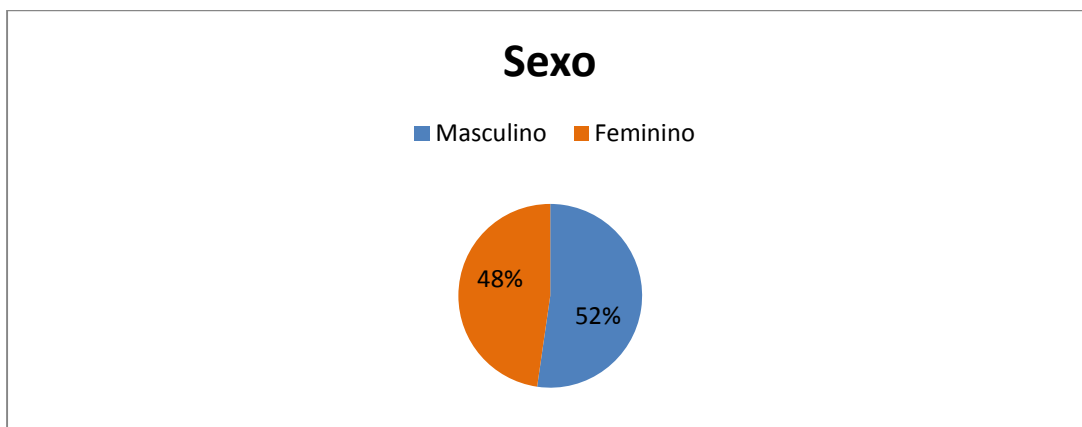
Gráfico 1 | Representação gráfica da amostra por organização



Fonte: Elaboração própria

Globalmente, a amostra é constituída 174 participantes, 91 do sexo masculino, que corresponde a 52,3% e 83 participantes do sexo feminino, que corresponde a 47,7% da amostra. As percentagens foram calculadas com base em 100% da amostra. A repartição dos participantes por sexo encontra-se representada no gráfico 2.

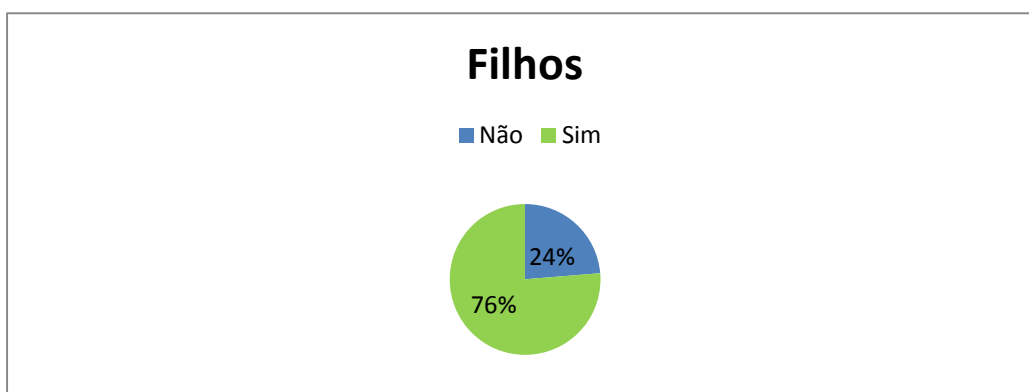
Gráfico 2 | Representação gráfica da amostra por sexo



Fonte: Elaboração própria

Os participantes sem filhos representam 23,7% da amostra e os participantes com filhos representam 76,3% da amostra. Estes últimos têm no mínimo 1 filho e no máximo 5, com uma média de 1,7 filhos por participantes com um desvio-padrão de 0,772. Dos participantes com filhos 16,7% têm um filho com menos de 3 anos, 0,9 têm mais de dois filhos com menos de 3 anos.

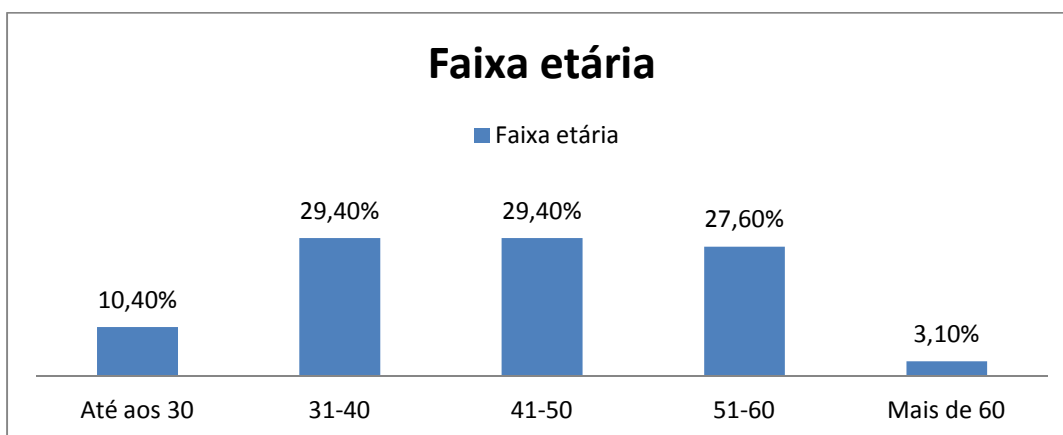
Gráfico 3 | Representação gráfica dos participantes considerando se têm filhos



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 4 representa os participantes atendendo à sua faixa etária. A idade dos participantes varia entre os 20 e os 67 anos, tendo uma média 43,79 anos e um desvio-padrão de 10,22. A amostra é constituída por 10,40% de participantes com idade até 30 anos, 29,40% com idade compreendida entre os 31 e os 40 anos, 29,40% com idade compreendida entre os 41 e os 50 anos, 27,60% com idade compreendida entre os 51 e os 60 anos e 3,10% com mais de 60 anos de idade.

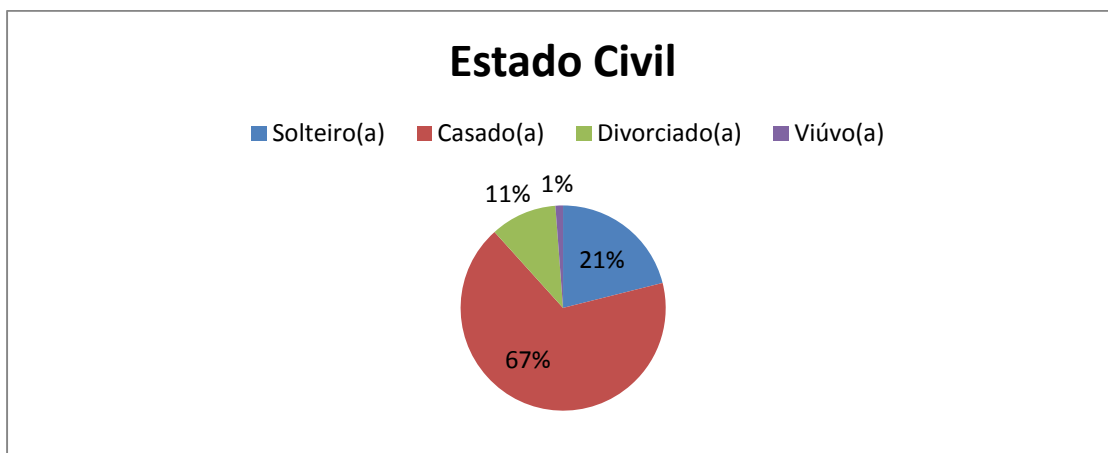
Gráfico 4 | Representação gráfica dos participantes por faixa etária



Fonte: Elaboração própria

No que se refere à repartição dos participantes por estado civil, 21,1% são solteiros (n=36), 67,3% são casados (n=115), 10,5% são divorciados (n=18) e 1,2% são viúvos (n=2).

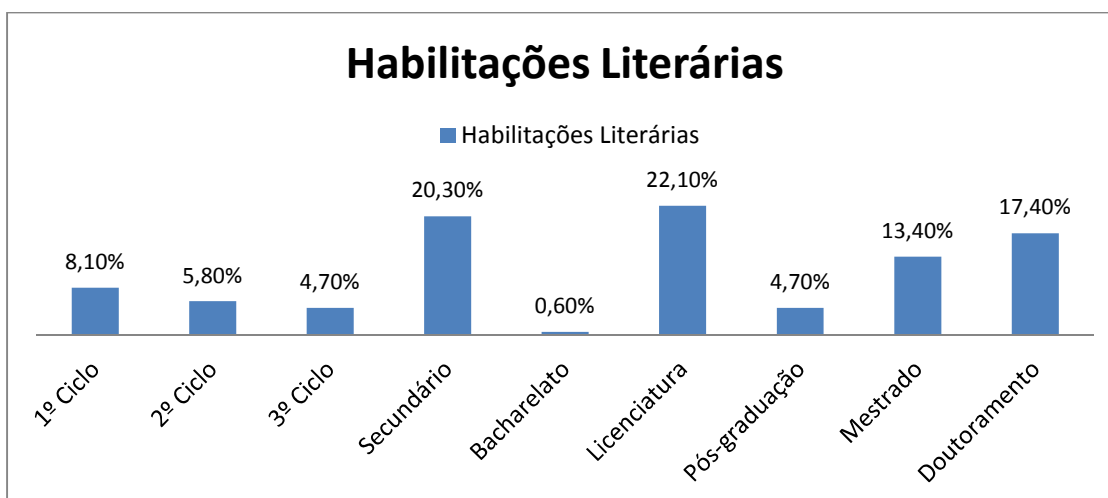
Gráfico 5 | Representação gráfica dos participantes por estado civil



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às habilitações literárias, observamos na tabela x que 8,1% dos participantes têm o 1º ciclo, 5,8% dos participantes têm o 2º ciclo, 4,7% dos participantes têm o 3º ciclo e 20,3% dos participantes têm o ensino secundário. Relativamente às habilitações literárias de nível superior observa-se que 0,6% dos participantes têm bacharelato, 22,1% dos participantes têm licenciatura, 4,7% dos participantes têm pós-graduação, 13,4% dos participantes têm mestrado e 17,4% dos participantes têm doutoramento.

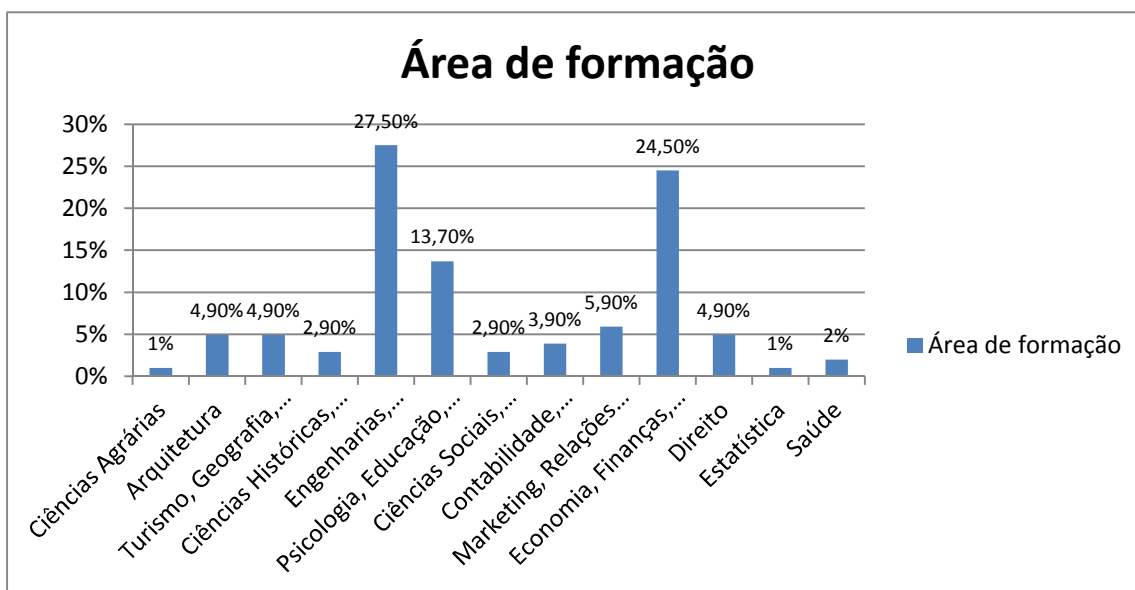
Gráfico 6 | Representação gráfica dos participantes por habilitações literárias



Fonte: Elaboração própria

No que se refere à área de formação procedemos ao tratamento de dados da seguinte forma: (i) excluímos os participantes cuja formação era inferior ao ensino superior, por considerarmos que não existe especialização numa área de formação específica; (ii) aglomeramos os dados de acordo com um critério de semelhança entre as áreas de formação. Assim, a amostra é constituída por 1% dos participantes formados em Ciências Agrárias; 4,9% em Arquitetura; 4,9% Turismo, Geografia ou Hotelaria; 2,9% em Ciências Históricas ou História de Arte; 27,5% em Engenharias, Informática, Ciências da Informação ou Matemática aplicada a computadores; 13,7% em Psicologia, Educação, Psicopedagogia ou Animação Social; 2,9% em Ciências Sociais, Ciências Políticas ou Sociologia; 3,9% em Contabilidade, Auditoria ou Administração; 5,9% em Marketing, Relações Pública ou Relações Internacionais; 24,5% em Economia, Finanças, Gestão, Gestão Pública, Gestão Autárquica ou Gestão de Recursos Humanos; 4,9% em Direito; 1% em Estatística e 2% em Saúde.

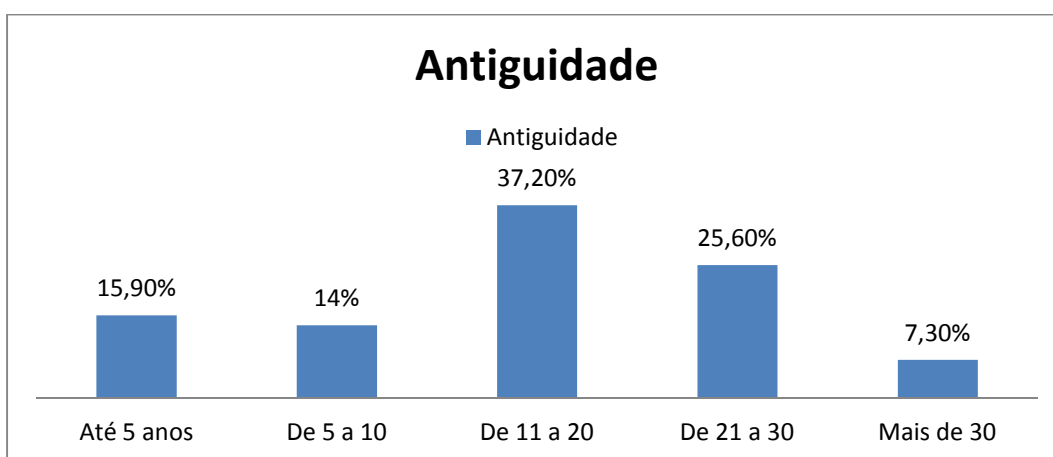
Gráfico 7 | Representação gráfica dos participantes por área de formação



Fonte: Elaboração própria

No mínimo os participantes trabalham há 1 ano na organização e no máximo há 44 anos. Note-se que, para efeito de arredondamento à unidade, consideramos que os participantes com antiguidade inferior ou igual a 12 meses, trabalhavam na organização há 1 ano. Em média os participantes trabalham há 16,74 anos na organização, com um desvio-padrão de 10,471.

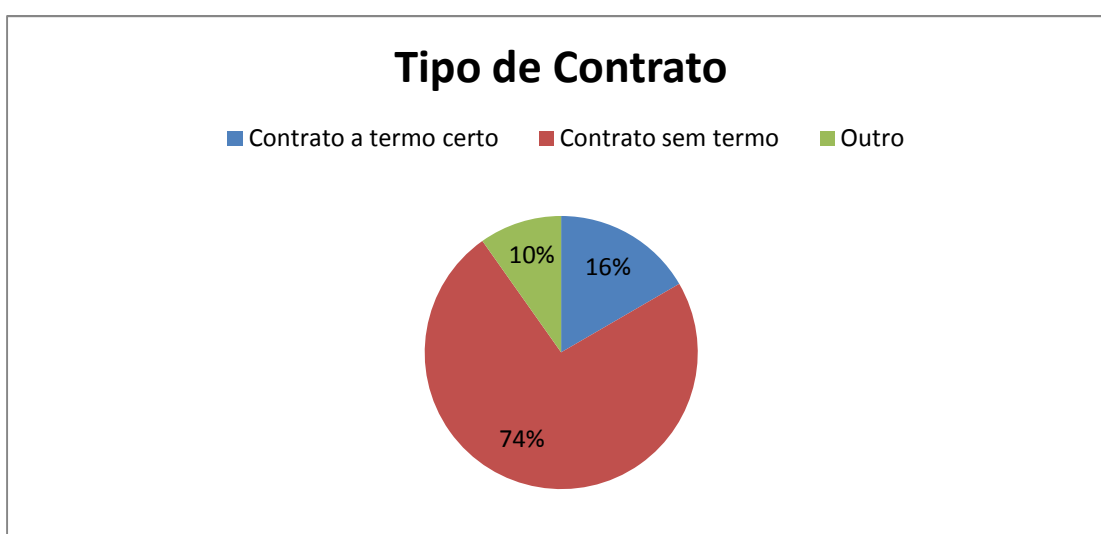
Gráfico 8 | Representação gráfica dos participantes por antiguidade



Fonte: Elaboração própria

A amostra é constituída por 16,6% de participantes com contrato a termo certo, 73,6% com contrato sem termo e 9,8% com outro vínculo laboral diferentes dos referidos.

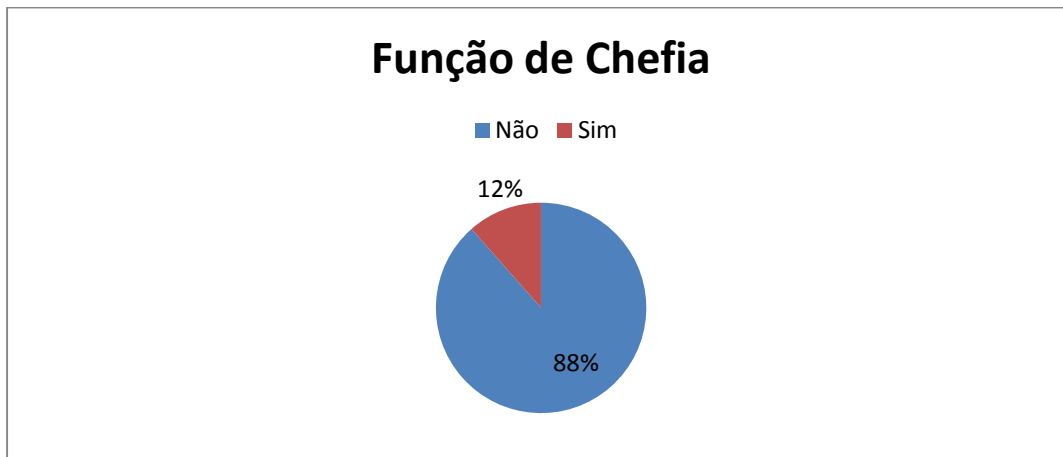
Gráfico 9 | Representação gráfica dos participantes por tipo de contrato



Fonte: Elaboração própria

A amostra é constituída por 88,5% participantes que não desempenham funções de chefia e por 11,5% participantes que desempenham funções de chefia. No máximo os participantes desempenham funções de chefia há 22 anos e em média há 7,58anos, com um desvio-padrão de 6,38. Sabemos ainda que coordenam no máximo 44 pessoas e em média 13,43, com um desvio-padrão de 14,28.

Gráfico 10 | Representação gráfica dos participantes por função de chefia



Fonte: Elaboração própria

4. Resultados

Neste capítulo iremos descrever os resultados do estudo quantitativo que realizamos. Começamos por realizar uma análise exploratória de dados no sentido de concluir sobre a utilização de testes paramétricos ou não paramétricos, descrevemos os resultados da fiabilidade dos instrumentos e da validade dos construtos, descrevemos a transformação das variáveis, relatamos os sumariamente as variáveis quanto às medidas de tendência central e dispersão, realizamos ainda uma análise de correlação entre variáveis.

Procedemos à comparação de médias para analisarmos as diferenças de pontuação relativamente às perceções de justiça organizacional e ao comportamento inovador. A primeira análise efetuada relaciona as perceções de justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional com as características sociodemográficas dos participantes. E a segunda análise relaciona o comportamento inovador e as características sociodemográficas dos participantes. Por fim, procedemos à realização dos testes de hipóteses. Complementarmente, testamos um modelo mediacional.

4.1. Procedimentos estatísticos e propriedades psicométricas

A análise de dados foi realizada com recurso ao programa estatístico *Statistical for Social Science for Windows 19* (SPSS 19). A análise exploratória de dados revelou estarem cumpridos os pressupostos subjacentes à utilização de testes paramétricos, isto é, estamos perante uma distribuição aproximadamente normal. Os resultados obtidos para a curtose, assimetria e distribuição dos dados encontram-se em anexo (anexo 2).

4.2. Testagem da validade e fidelidade dos instrumentos

A fiabilidade dos instrumentos utilizados foi avaliada com recurso ao coeficiente de consistência interna alfa de *Cronbach*.

O coeficiente obtido para o comportamento inovador é de 0,80. Este valor indica-nos que a escala de comportamento inovador tem fiabilidade moderada. A eliminação do item 5 aumentaria o valor de alfa para 0,87, contudo o valor do item corrigido permite que ele seja mantido no conjunto total, contribuindo de forma relevante para a avaliação do construto.

O coeficiente obtido para a justiça distributiva é de 0,92, indicando uma fiabilidade elevada. Não foi necessário excluir nenhum item, uma vez que nenhum deles, se eliminado aumentaria o valor de alfa.

Para a justiça procedimental obtivemos um coeficiente de 0,85, o que nos indica uma fiabilidade moderada. Não foi necessário excluir nenhum item, uma vez que nenhum deles, se eliminado aumentaria o valor de alfa.

Para a justiça interpessoal obtivemos um coeficiente de 0,90, o que indica uma fiabilidade moderada. Não foi necessário excluir nenhum item, uma vez que nenhum deles, se eliminado aumentaria o valor de alfa.

Para a justiça informacional obtivemos um coeficiente de 0,92, o que indica uma fiabilidade elevada. Não foi necessário excluir nenhum item, uma vez que nenhum deles, se eliminado aumentaria o valor de alfa.

Tabela 1 | Coeficiente de fidelidade

	Nº itens	Alpha de Cronbach
Total da Justiça Distributiva	5	0,92
Total da Justiça Procedimental	4	0,85
Total da Justiça Interpessoal	4	0,90
Total da Justiça Informacional	4	0,92
Total do Comportamento Inovador	5	0,80

Fonte: Elaboração própria

4.3. Estatística descritiva das variáveis em estudo

Para procedermos à análise estatística dos dados recolhidos através dos questionários, transformamos as variáveis ordinais que constituíam a parte II e a parte III dos questionários em variáveis intervalares que agrupam os totais obtidos para cada

uma das variáveis independentes e para a variável dependente. Assim, a variável “total do comportamento inovador” resulta da soma de todas as variáveis ordinais de comportamento inovador. A variável “total da justiça distributiva” resulta da soma de todas as variáveis ordinais de justiça distributiva. A variável “total da justiça procedimental” resulta da soma de todas as variáveis ordinais de justiça procedimental. A variável “total da justiça interpessoal” resulta da soma de todas as variáveis ordinais de justiça interpessoal. A variável “total da justiça informacional” resulta da soma de todas as variáveis ordinais de justiça informacional.

A análise das estatísticas descritivas que realizamos aponta os valores mínimos, máximos, a média e o desvio-padrão dos dados, que podem ser observados na tabela 2. A média que obtivemos para o comportamento inovador é de 20,58, com um desvio-padrão de 4,92. Relativamente à justiça organizacional obtivemos a média mais elevada para a justiça interpessoal e a mais baixa para a justiça procedimental.

Tabela 2 | Estatística descritiva das variáveis em estudo

Estatística Descritiva	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Total da Justiça Distributiva	162	5	30	13,41	6,14
Total da Justiça Procedimental	164	4	24	12,33	4,52
Total da Justiça Interpessoal	166	4	24	16,55	5,02
Total da Justiça Informacional	168	4	23	15,37	4,83
Total do Comportamento Inovador	168	5	30	20,58	4,92

Fonte: Elaboração própria

Realizamos uma análise bivariada das variáveis e obtivemos coeficientes de correlação positivos e estatisticamente significativos para todas as variáveis. A tabela 3 apresenta as correlações entre as variáveis comportamento inovador e as quatro dimensões de justiça em estudo. Observamos que todas as variáveis estão correlacionadas, existindo entre todas uma correlação positiva. A correlação mais elevada entre o comportamento inovador e a justiça organizacional, é de 0,381, que corresponde à correlação entre o comportamento inovador e a dimensão procedimental da justiça organizacional.

Os coeficientes de correlação entre as quatro dimensões de justiça são todos positivos e estatisticamente significativos. Observamos que a correlação mais elevada é entre a justiça interpessoal e a justiça informacional.

Tabela 3 | Análise bivariada das variáveis em estudo

Correlações entre variáveis					
Variáveis	Total do Comportamento Inovador	Total da Justiça Distributiva	Total da Justiça Procedimental	Total da Justiça Interpessoal	Total da Justiça Informacional
Total do Comportamento Inovador					
Total da Justiça Distributiva	0,252***				
Total da Justiça Procedimental	0,381***	0,692***			
Total da Justiça Interpessoal	0,317***	0,470***	0,650***		
Total da Justiça Informacional	0,311***	0,466***	0,673***	0,914***	

*** Coeficiente significativo para um nível de significância $\leq 0,01$

4.4. Análise das variáveis sociodemográficas e da justiça organizacional

Ao compararmos as médias obtidas por organização verificamos que a organização C é aquela que apresenta índices mais elevados em todas as dimensões de justiça organizacional ($j_d=21,36$; $j_p=15,55$; $j_{inter}=19,50$; $j_{inf}=17,08$). Em contrapartida, a organização B é a que apresenta valores de justiça organizacionais mais baixos ($j_d=11,64$; $j_p=11,53$; $j_{inter}=15,98$; $j_{inf}=14,81$). Estas diferenças são estatisticamente significativas para a justiça distributiva, procedimental e interpessoal.

Tabela 4 | Comparação de médias entre organizações

Organização	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional
A	15,84	13,60	17,18	16,29
B	11,64	11,53	15,98	14,81
C	21,36	15,55	19,50	17,08
Significância	0,000	0,002	0,043	0,098

Fonte: Elaboração própria

Quando dividimos a amostra em dois grupos, um feminino e outro masculino, verificamos que as diferenças nas pontuações obtidas para as quatro dimensões de justiça não são estatisticamente significativas. A dimensão de justiça que obteve pontuação mais elevada foi a justiça interpessoal, com 16,31 atribuída pelas participantes do sexo feminino e 16,79 pelos participantes do sexo masculino.

Tabela 5 | Comparação de médias entre sexo

Sexo	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional
Masculino	13,05	12,15	16,79	15,27
Feminino	13,78	12,53	16,31	15,48
Significância	0,452	0,598	0,540	0,787

Fonte: Elaboração própria

Os resultados mostram que participantes com filhos percebem a organização menos justa distributivamente do que os participantes sem filhos. A dimensão de justiça cujas diferenças são estatisticamente significativas é a justiça distributiva, com a pontuação mais elevada de 15,29 e a mais baixa de 12,90.

Tabela 6 | Comparação de médias entre participantes com filhos e participantes sem filhos

Filhos	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional
Não	15,29	12,89	16,08	14,74
Sim	12,90	12,22	16,58	15,65
Significância	0,035	0,422	0,914	0,300

Fonte: Elaboração própria

Quando nos referimos ao escalão etário, os valores constantes da tabela 7 mostram que as diferenças de pontuação encontradas para as dimensões distributiva e procedimental são estatisticamente significativa. Assim, o valor mais elevada na justiça distributiva encontra-se nos participantes com idade até 30 anos, com média de 19,07 e o valor mais baixo encontra-se nos participantes com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos, que apresentam uma média de 11,26. O valor mais elevado para a justiça procedimental encontra-se nos indivíduos com idade até 30 anos, com média de 15,50 e o valor mais baixo encontra-se nos indivíduos com mais de 60 anos, que apresentam uma média de 11,60.

Tabela 7 | Comparação de médias entre faixas etárias

Faixa Etária	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional
Idade até 30 anos	19,07	15,50	19,20	17,43
Entre 30 e 40 anos	14,65	13,13	16,50	15,71
Entre 41 e 50 anos	11,26	11,62	15,87	14,44
Entre 51 e 60 anos	12,23	11,69	16,51	15,30
Mais de 60 anos	14,20	11,60	16,80	15,80
Significância	0,000	0,031	0,269	0,310

Fonte: Elaboração própria

Os participantes que se encontram viúvos percebem a organização como menos justa em todas as dimensões de justiça. Os participantes cujo estado civil é solteiro percebem a organização como mais justa distributivamente e os participantes divorciados apresentam pontuações mais elevadas para a justiça procedimental, interpessoal e informacional do que os seus pares com estados civis diferentes. Note-se que nenhuma destas diferenças é estatisticamente significativa, conforme evidencia a tabela 8.

Tabela 8 | Comparação de médias por estado civil

Estado Civil	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional
Solteiro(a)	15,06	12,84	16,68	15,24
Casado(a)	12,98	12,06	16,73	15,58
Divorciado(a)	14,71	14,22	16,83	16,06
Viúvo(a)	9,50	10,00	12,50	11,00
Significância	0,218	0,210	0,694	0,532

Fonte: Elaboração própria

A análise da tabela 9 permite registrar que as diferenças encontradas nos participantes com habilitações literárias e as suas percepções de justiça, são significativas para a justiça distributiva, procedimental e interpessoal. Os participantes com percepção mais baixa de justiça distributiva são os que concluíram o 1º ciclo, com média de 8,23, enquanto os participantes que percebem mais justiça distributiva são os que concluíram o doutoramento, com uma média de 17,54. Os participantes que percebem níveis mais baixos de justiça procedimental são os que apontam possuir o 2º ciclo, com média de 10,10 e os que percebem níveis de justiça procedimental mais elevados são os que indicam como habilitações literárias o mestrado, com média de 15,63. São os participantes com pós-graduação com os que atribuem menor pontuação à justiça interpessoal, com média de 13,38 e os participantes com mestrado são os que atribuem maior pontuação a esta faceta da justiça, com uma média de 19,36.

Tabela 9 | Comparação de médias por grau de habilitações literárias

Habilitações Literárias	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional
1º Ciclo	8,23	10,43	14,25	13,17
2º Ciclo	11,63	10,10	15,80	13,20
3º Ciclo	9,86	10,88	14,62	14,00
Ensino Secundário	11,91	11,73	15,42	14,74
Bacharelato	15,00	11,00	19,00	19,00
Licenciatura	12,61	11,83	16,83	15,70
Pós-graduação	12,63	11,50	13,38	13,12
Mestrado	16,77	15,63	19,36	17,62
Doutoramento	17,54	13,59	17,66	16,30
Significância	0,000	0,009	0,035	0,111

Fonte: Elaboração própria

A tabela 10 evidencia que existem diferenças de médias encontradas entre participantes com diferentes áreas de formação. As diferenças estatisticamente significativas encontram-se na justiça procedimental, interpessoal e informacional. Assim, os participantes provenientes da área de formação de Direito são os que

percecionam a organização como mais justa em todas as dimensões de justiça. Contrariamente, os participantes cuja área de formação são as Ciências Históricas ou História de Arte percecionam a organização como menos justa em todas dimensões de justiça.

Tabela 10 | Comparação de médias por área de formação

Área de formação	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional
Ciências Agrárias (n=1)	21,00	19,00	14,00	19,00
Arquitetura (n=5)	12,60	14,00	19,00	17,20
Turismo, Geografia e Hotelaria (n=5)	18,80	15,60	19,00	17,80
Ciências Históricas e História de Arte (n=3)	10,00	8,33	6,67	9,00
Engenharias, Informática e similares (n=26)	15,19	13,38	18,36	16,79
Psicologia, Educação e áreas afins (n=14)	13,00	11,15	16,71	15,21
Ciências Sociais, Sociologia e C. Políticas (n=3)	10,00	9,33	13,00	12,00
Contabilidade, Auditoria e Administração (n=4)	11,75	13,50	17,25	17,75
Marketing, Rel. Públicas e Internacionais (n=5)	16,00	12,33	18,00	17,20
Economia, Finanças, Gestão e similares (n=24)	16,17	13,58	17,29	15,84
Direito (n=4)	21,50	20,75	22,50	22,00
Estatística (n=1)	9,00	9,00	15,00	12,00
Saúde (n=2)	9,00	14,00	16,50	14,00
Significância	0,067	0,023	0,016	0,045

Fonte: Elaboração própria

Os valores observados na tabela 11 demonstram que para grupos com diferentes antiguidades, as diferenças encontradas são significativas apenas para as dimensões distributiva, procedimental e interpessoal da justiça. Observamos que os participantes com antiguidade até 5 anos percecionam a organização como mais justa na dimensão distributiva, procedimental e interpessoal, enquanto os participantes com antiguidade entre os 10 e os 20 anos percecionam a organização como menos justa distributivamente. No que concerne à justiça procedimental os participantes que trabalham na organização há mais de 30 anos são os que a percecionam como menos justa nas dimensões procedimental e interpessoal.

Tabela 11 | Comparação de médias por antiguidade

Antiguidade	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional
Até 5 anos	19,26	15,22	19,67	17,64
Entre 5 e 10 anos	15,30	12,24	15,43	14,36
Entre 10 e 20 anos	11,72	12,08	16,53	15,51
Entre 20 e 30 anos	13,36	12,49	15,56	16,85
Mais de 30 anos	12,27	10,50	14,50	13,83
Significância	0,000	0,019	0,012	0,087

Fonte: Elaboração própria

As diferenças encontradas entre participantes com vínculos laborais distintos apenas são significativas na dimensão distributiva. Assim, os participantes com contrato sem termo percebem a organização menos justa distributivamente do que os demais.

Tabela 12 | Comparação de médias por tipo de vínculo laboral

Tipo de contrato de trabalho	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional
Contrato a termo certo	15,24	13,31	18,12	16,84
Contrato sem termo	12,99	12,11	16,04	15,08
Outro	16,77	14,36	18,07	16,33
Significância	0,042	0,137	0,087	0,198

Fonte: Elaboração própria

Por último, encontramos diferenças estatisticamente significativas entre os grupos que exercem chefia e os que não exercem funções de chefia, no que se refere à avaliação da justiça procedimental da organização em que trabalham. Os participantes que exercem funções de chefia percebem a organização mais justa procedimentalmente, com uma média de 14,90 do que os participantes que não exercem funções de chefia, com média de 11,97.

Tabela 13 | Comparação de médias por função de chefia

Função chefia	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional
Não	13,09	11,97	16,29	15,12
Sim	15,84	14,90	18,58	17,20
Significância	0,066	0,006	0,071	0,062

Fonte: Elaboração própria

4.5. Análise das variáveis sociodemográficas e do comportamento inovador

Os valores observados na tabela 14 demonstram que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os participantes do sexo feminino e os participantes do sexo masculino.

Comparamos as médias obtidas entre participantes com filhos e participantes sem filhos e verificamos que as diferenças encontradas não são estatisticamente significativas.

Relativamente à divisão de participantes por estado civil, as diferenças encontradas nas suas pontuações não são estatisticamente significativas.

Encontramos diferenças estatisticamente significativas para grupos com diferentes habilitações literárias. Assim, os participantes que se avaliam com menor grau de comportamento inovador são os que possuem habilitações literárias ao nível do 1º ciclo, com uma média de 16,50, enquanto os participantes de denotam níveis mais elevados de comportamento inovador são os que possuem habilitações literárias ao nível do doutoramento, com uma média de 22,90.

Relativamente à área de formação, a tabela 14 permite observar que as diferenças encontradas entre grupos são significativas. Os participantes cuja área de formação é a Saúde apresentam valores de comportamento inovador mais elevado, com média de 27,00 e os de Ciências Sociais, Ciências Políticas e Sociologia são os que apresentam valores mais baixos, apresentando uma média de 17,00.

As diferenças encontradas entre participantes com antiguidades distintas não são estatisticamente significativas. Também as diferenças entre participantes com tipos de vínculo laboral distintos não são significativas.

Encontramos diferenças significativas em relação aos participantes que desempenham funções de chefia e os que não desempenham funções de chefia. Os participantes que desempenha funções de chefia avaliam mais positivamente o seu comportamento inovador, com média de 23,85 do que os que não desempenham, que apresentam uma média de 20,14.

Tabela 14 | Comparação de médias entre variáveis

Variável Dependente: Comportamento Inovador				
	Média	Desvio-padrão	Teste-T Significância	ANOVA Significância
Organização				0,016
A	21,69	4,621		
B	19,87	4,937		
C	23,36	4,501		
Sexo			0,218	
Masculino	20,14	5,274		
Feminino	21,08	4,483		
Filhos			0,676	
Não	20,40	4,539		
Sim	20,76	4,874		
Idade				0,123
Até 30	20,93	4,411		
31-40	21,50	4,709		
41-50	21,49	4,881		
51-60	19,20	4,444		
Mais de 60	20,25	3,403		
Estado Civil				0,342
Solteiro(a)	20,79	4,584		
Casado(a)	21,04	4,751		
Divorciado(a)	19,71	4,120		
Viúvo(a)	16,00	1,414		
Habilitações Literárias				0,007
1º Ciclo	16,50	4,536		
2º Ciclo	19,90	3,900		
3º Ciclo	17,25	6,819		
Ensino Secundário	20,30	4,545		
Bacharelato	19,00	-		
Licenciatura	20,89	4,979		
Pós-graduação	21,00	4,342		
Mestrado	21,70	4,762		
Doutoramento	22,90	4,304		
Outro	19,00	4,967		
Área de formação				0,027
Ciências Agrárias	25,00	-		
Arquitetura	23,20	1,483		
Turismo, Geografia e Hotelaria	24,20	3,701		
Ciências Históricas e História de Arte	19,33	4,041		
Engenharias, Informática e similares	22,33	4,566		
Psicologia, Educação e áreas afins	21,29	5,370		
Ciências Sociais, Sociologia e Ciências Políticas	17,00	1,732		
Contabilidade, Auditoria e Administração	26,50	2,646		
Marketing, Relações Públicas e Internacionais	18,17	2,927		
Economia, Finanças, Gestão e similares	20,29	4,330		
Direito	25,00	5,292		
Estatística	18,00	-		
Saúde	27,00	4,243		
Antiguidade				0,355
Até 5 anos	22,16	3,738		
5-10	21,55	4,964		
11-20	20,44	4,891		
21-30	21,00	4,841		
Mais de 30	19,18	2,786		
Tipo de Contrato				0,258
Contrato a termo certo	19,78	4,766		
Contrato sem termo	20,84	4,943		
Outro	22,43	4,751		
Função de chefia			0,001	
Não	20,14	4,814		
Sim	23,85	4,568		

Fonte: Elaboração própria

4.6. Teste de Hipóteses

Para analisar o modelo teórico proposto utilizamos a análise de regressão linear simples. Esta análise foi realizada individualmente para cada uma das hipóteses de investigação formuladas. Consideramos como variável dependente o comportamento inovador e como variáveis independentes as quatro dimensões da justiça organizacional: justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional. Realizamos a análise de regressão linear simples para a hipótese 1 que considera que a percepção de justiça distributiva tem impacto no comportamento inovador dos colaboradores nas organizações. Os resultados da regressão linear simples [$R^2 = 0,063$; $F(1/156) = 10,536$; $p < 0,001$] revelam que existem razões para rejeitar a hipótese nula, isto é, a percepção de justiça distributiva influencia positivamente o comportamento inovador dos colaboradores nas organizações. Logo, podemos afirmar que a hipótese 1 é suportada.

Tabela 15 | Regressão linear simples entre a justiça distributiva e o comportamento inovador

Hipótese 1: As percepções de justiça distributiva têm impacto no comportamento inovador			
Variável	β	t	Significância
Justiça Distributiva	0,252	19,253	0,001
Coeficiente de Regressão $R=0,252$			
Variância total explicada $R^2 = 0,063$ $R^2_{ajustado} = 0,057$			
Teste Estatístico $F(1/156)=10,536$; $p<0,001$			

Fonte: Elaboração própria

A hipótese 2 considera que a justiça procedimental tem impacto no comportamento inovador dos colaboradores nas organizações. Os resultados da regressão linear simples [$R = 0,381$; $F(1/159) = 26,988$; $p < 0,001$] revelam que existem razões para rejeitar a hipótese nula, isto é, os resultados demonstram que a justiça procedimental é preditora do comportamento inovador. Logo, podemos afirmar que a hipótese 2 é suportada.

Tabela 16 | Representação linear simples entre a justiça procedimental e o comportamento inovador

Hipótese 2: As percepções de justiça procedimental têm impacto no comportamento inovador			
Variável	β	t	Significância
Justiça Procedimental	0,381	5,195	0,000
Coeficiente de Regressão $R=0,381$			
Variância total explicada $R^2 = 0,145$ $R^2_{ajustado} = 0,14$			
Teste Estatístico $F(1/159)=26,988$; $p<0,000$			

Fonte: Elaboração própria

A hipótese 3 considera que a justiça interpessoal tem impacto no comportamento inovador dos colaboradores nas organizações. Os resultados da regressão linear simples [R² = 0,10; F(1/160) =17,865; p < 0,001] revelam que existem razões para rejeitar a hipótese nula, isto é, os resultados demonstram que a justiça interpessoal é preditora do comportamento inovador. Logo, podemos afirmar que a hipótese 3 é suportada.

Tabela 17 | Regressão linear simples entre a justiça interpessoal e o comportamento inovador

Hipótese 3: As percepções de justiça interpessoal têm impacto no comportamento inovador			
Variável	β	T	Significância
Justiça Interpessoal	0,317	4,227	0,000
Coeficiente de Regressão			
R=0,317			
Variância total explicada			
R ² = 0,10 R ² ajustado = 0,095			
Teste Estatístico			
F(1/160)=17,865; p<0,000			

Fonte: Elaboração própria

A hipótese 4 considera que a justiça procedimental tem impacto no comportamento inovador dos colaboradores nas organizações. Os resultados da regressão linear simples [R² = 0,096; F(1/162) =17,296; p < 0,001] revelam que existem razões para rejeitar a hipótese nula, isto é, os resultados demonstram que a justiça informacional é preditora do comportamento inovador. Logo, podemos afirmar que a hipótese 4 é suportada.

Tabela 18 | Regressão linear simples entre a justiça informacional e o comportamento inovador

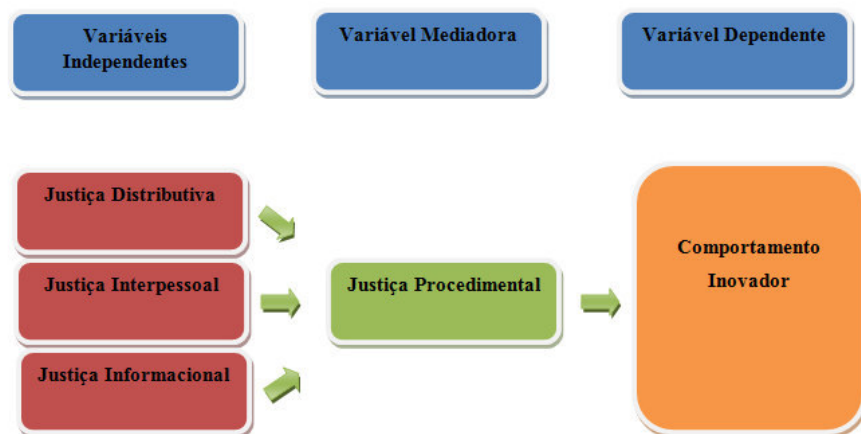
Hipótese 4: As percepções de justiça informacional têm impacto no comportamento inovador			
Variável	β	T	Significância
Justiça Informacional	0,311	4,159	0,000
Coeficiente de Regressão			
R=0,311			
Variância Total Explicada			
R ² = 0,096 R ² ajustado = 0,091			
Teste Estatístico			
F(1/162)=17,296; p<0,000			

Fonte: Elaboração própria

Adicionalmente procedemos à elaboração de um modelo mediacional onde procuramos encontrar relações entre as percepções de justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional e o comportamento inovador.

Segundo Baron e Kenny (1986) citados por Ferreira (2014), a variável mediadora é uma variável antecedente da variável dependente, e as variáveis independentes devem ser variáveis antecedentes da variável mediadora. Para que se verifique a existência de um modelo mediacional, as variáveis independentes que tinham uma relação estatisticamente significativa com a variável dependente, na presença da variável mediadora vêm a sua significância reduzida, surgindo assim o efeito mediador na variável introduzida. A imagem 3 representa o modelo mediador que testamos. Consideramos, neste caso, como variáveis independentes a justiça distributiva, a justiça interpessoal e a justiça informacional; como variável mediadora, a justiça procedimental e como variável dependente, o comportamento inovador.

Imagem 3 | Modelo Mediacional



Fonte: Elaboração própria

A elaboração da análise de um modelo mediacional proposta por Baron e Kenny (1986) citados por Ferreira (2014), consiste na execução de 4 passos. A saber:

Passo 1: Verificar a existência de uma relação estatisticamente significativa entre variáveis independentes (justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional) e a variável dependente (comportamento inovador).

Passo 2: Verificar a existência de uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis independentes (justiça distributiva, justiça interpessoal e justiça informacional) e a variável mediadora (justiça procedimental).

Passo 3: Verificar a existência de uma relação estatisticamente significativa entre a variável mediadora (justiça procedimental) e a variável dependente (comportamento inovador).

Passo 4: Verificar que ocorre diminuição da significância das variáveis independentes (justiça distributiva, justiça interpessoal e justiça informacional) quando a variável mediadora (justiça procedimental) é introduzida na análise de regressão linear múltipla.

O passo 1 e o passo 3 sugerido por Baron e Kenny (1986) citados por Ferreira (2014) foram realizados quando testamos as hipóteses de investigação e verificamos que todas as hipóteses de investigação foram suportadas, uma vez que, quando consideradas individualmente, todas se mostraram variáveis antecedentes do comportamento inovador.

A tabela 19 descreve a análise de regressão que realizamos entre as variáveis justiça distributiva, enquanto variável independente e justiça procedimental, enquanto variável dependente; entre a variável independente justiça interpessoal e a variável dependente justiça procedimental e por fim, entre a variável independente justiça informacional e a variável dependente justiça procedimental. Conforme se espelha na tabela 19, encontramos associação entre as variáveis, pelo que consideramos confirmado o passo 2.

Tabela 19 | Modelo Mediacional - Passo 2

Modelo Mediacional: Passo 2			
Variável Mediadora: Justiça Procedimental			
Variáveis Independentes	β	T	Significância
Justiça Distributiva	0,52	11,86	p<0,000
Coeficiente de Regressão	R=0,692;		
Variância Total Explicada	R ² = 0,479		
Teste Estatístico	F(1/153)=140,56		p<0,000
Justiça Interpessoal	0,59	10,73	p<0,000
Coeficiente de Regressão	R=0,65;		
Variância Total Explicada	R ² = 0,42		
Teste Estatístico	F(1/153)=115,03		p<0,000
Justiça Informacional	0,634	11,48	p<0,000
Coeficiente de Regressão	R=0,673		
Variância Total Explicada	R ² = 0,453		
Teste Estatístico	F(1/159)=131,88		p<0,000

Fonte: Elaboração própria

Nesse sentido, encontramos uma relação mediadora entre as variáveis em estudo na tabela 20. Procedemos a uma análise de regressão linear múltipla e verificamos que, tal como sugerem Baron e Kelly (1986) cit por Ferreira (2014) no passo 4, perante a introdução da variável mediadora justiça procedimental, a variável independente justiça

distributiva deixa de ter significância no modelo. Confirma-se que a justiça procedimental é variável mediadora deste modelo.

Tabela 20 | Modelo Mediacional - Passo 4

Modelo Mediacional: Passo 4			
Variável Dependente: Comportamento Inovador			
Variáveis Independentes	β	T	Significância
Justiça Distributiva	-0,016	-0,177	$p < 0,859$
Justiça Procedimental	0,455	3,811	$p < 0,000$
Coefficiente de Regressão	R=0,388;		
Variância Total Explicada	$R^2 = 0,151$		
Teste Estatístico	F(2/149)=13,22		$p < 0,000$

Fonte: Elaboração própria

No sentido de averiguar sobre a relação entre as variáveis justiça interpessoal, justiça procedimental e comportamento inovador, realizamos uma regressão linear múltipla considerando como variáveis independentes a justiça interpessoal e a justiça procedimental e como variável dependente o comportamento inovador. Na tabela 21 constam os resultados obtidos na regressão linear múltipla realizada e verificamos que a introdução da variável que consideramos no nosso modelo atuar como mediadora, a variável independente justiça interpessoal reduz a sua significância. Por este motivo, confirma-se que a justiça procedimental é variável mediadora deste modelo.

Tabela 21 | Modelo Mediacional - passo 4

Modelo Mediacional: Passo 4			
Variável Independente: Comportamento Inovador			
Variáveis Dependentes	β	T	Significância
Justiça Interpessoal	0,124	1,285	$p < 0,201$
Justiça Procedimental	0,333	3,092	$p < 0,002$
Coefficiente de Regressão	R=0,392;		
Variância Total Explicada	$R^2 = 0,154$		
Teste Estatístico	F(2/153)=13,88		$p < 0,000$

Fonte: Elaboração própria

Por fim, para testarmos o comportamento da variável independente justiça informacional perante a introdução da variável mediadora justiça procedimental, introduzimos na regressão linear a justiça procedimental e verificamos que a variável independente justiça informacional perde significância no modelo. Logo, confirma-se que a justiça procedimental é variável mediadora deste modelo.

Tabela 22 | Modelo Mediacional - Passo 4

Modelo Mediacional: Passo 4			
Variável Independente: Comportamento Inovador			
Variáveis Dependentes	β	<i>T</i>	Significância
Justiça Informacional	0,117	1,138	$p < 0,257$
Justiça Procedimental	0,332	2,992	$p < 0,003$
Coeficiente de Regressão	R=0,383;		
Variância Total Explicada	$R^2 = 0,147$		
Teste Estatístico	F(2/155)=13,34		$p < 0,000$

Fonte: Elaboração própria

A hipótese 5, que considera que, a percepção da justiça interpessoal, distributiva e informacional são mediadas pela justiça procedimental no seu impacto no comportamento inovador dos colaboradores nas organizações, foi confirmada.

5. Discussão e Conclusões

Os construtos sobre os quais se debruça esta dissertação têm merecido atenção no meio académico e empresarial. No caso da particular da inovação esta tem tido especial ênfase nos círculos organizacionais. Acreditamos que a investigação deve estar ao serviço das empresas, no sentido de contribuir para o desenvolvimento das sociedades. Assim, procurar associações entre estes dois construtos tem como objetivo dar um contributo a esta linha de investigação, mas também contribuir para o desenvolvimento das organizações e em última instância da sociedade. Acreditamos que a presente investigação contribuiu para reforçar os argumentos teóricos relacionados com a justiça organizacional e para abrir caminho a investigações futuras no âmbito do comportamento inovador.

Neste último capítulo, finda esta dissertação, iremos dar relevo ao que consideramos ser os pontos relevantes desta investigação e encetaremos uma discussão entre os resultados que obtivemos e os resultados provenientes da revisão bibliográfica efetuada. Apresentaremos ainda o que consideramos ser as principais limitações deste trabalho e as implicações futuras que consideramos que as investigações que se venham a realizar nesta linha de investigação devam ter em conta. Identificamos limitações metodológicas neste estudo, e por isso evidenciamos o facto de os resultados não poderem ser generalizados, uma vez que a amostra recolhida não é representativa da população, pois trata-se de uma amostra por conveniência, isto é, os resultados obtidos devem ser interpretados restringindo-se à amostra recolhida. Não obstante, salientamos o adequado tamanho da amostra ($n=174$) para os testes realizados. Consideramos ser também uma limitação, que possa produzir algum enviesamento dos dados recolhidos, o facto do questionário sobre o comportamento inovador ser de autorrelato. No entanto, não encontramos instrumento mais adequado do que o que foi por nós utilizado e esta limitação é conhecida pela comunidade científica.

Os nossos resultados demonstram que a justiça organizacional está associada ao comportamento inovador. A nossa investigação sugere que as quatro dimensões de justiça têm impacto no comportamento inovador. Contudo, a dimensão que se apresenta maior associação ao comportamento inovador é a justiça procedimental. De acordo com Rego (2000), as perceções de justiça no âmbito da justiça procedimental/interpessoal promove nos indivíduos cooperação espontânea, que leva à autoiniciativa. Também

Organ e Moorman (1993) referem que existe evidência empírica que sugere que as dimensões de justiça procedimental e interacional potenciam os comportamentos de cidadania organizacional. A revisão de literatura realizada suporta a ideia que existe uma relação entre as perceções de justiça e os comportamentos de cidadania organizacional, que se definem como os comportamentos que contribuem para a eficácia organizacional e que não são requisitos da função que o colaborador desempenha. A revisão de literatura expõe que a justiça procedimental e interacional são fortes preditores dos comportamentos de cidadania organizacional. Por esta razão, era expectável que, na nossa investigação, à luz das ideias de Rego (2000) e de Janssen (2000), a dimensão procedimental da justiça organizacional estivesse associada ao comportamento inovador, corroborando assim a revisão teórica da literatura. Por este motivo, os resultados obtidos para as restantes dimensões de justiça em estudo foram, de certo modo, inesperados, porque encontramos associações entre todas as dimensões de justiça. Considerando, a dimensão de justiça distributiva é preditora de satisfação, enquanto a dimensão procedimental é preditora de lealdade, confiança, e compromisso esperávamos encontrar a associação mais baixa entre a justiça distributiva e o comportamento inovador e a associação mais elevada entre a justiça procedimental e o comportamento inovador. Os resultados da nossa investigação foram condizentes com as nossas expectativas.

Consideramos ainda relevante ter sido a justiça interpessoal a apresentar uma média mais elevada comparativamente com as restantes três dimensões de justiça. Este facto, pode demonstrar que tal como a investigação sugere, as relações interpessoais são uma dimensão relevante no construto da justiça, especialmente se tivermos em consideração a natureza cultural dos colaboradores, que neste caso em particular, é feminina e afiliativa. Partimos para a comparação de médias entre grupos e os resultados que obtivemos mostram-nos que, no que diz respeito ao comportamento inovador, apenas as variáveis sociodemográficas, como as habilitações literárias, a área de formação e exercer funções de chefia apresentam diferenças que se possam considerar como estatisticamente significativas. Verificamos também que os participantes de diferentes organizações apresentavam diferenças de médias em relação à nossa variável dependente. Note-se que ao pedirmos que os participantes atribuíssem pontuação a cada um dos cinco itens do questionário, se referissem ao contexto profissional em que estão inseridas, mas também à sua vida extra-profissional.

As diferenças encontradas podem estar relacionadas com a natureza das organizações. Conforme referimos na caracterização da amostra, uma das organizações é um organismo público, outra das organizações uma universidade privada e a outra organização em estudo é um centro de investigação privado sem fins lucrativos. Consideramos que a atividade que cada uma das organizações exerce pode ser um fator determinante no comportamento inovador dos colaboradores. De acordo com a revisão de literatura que realizamos, a cultura e o clima organizacional, segundo Yuan e Woodman (2010) são determinantes do comportamento inovador. Neste sentido, acreditamos que a cultura e o clima organizacional de cada uma das organizações em estudo, sendo diferente, pode produzir efeitos diferentes sobre o comportamento inovador dos seus colaboradores.

Adicionalmente, verificamos que a organização que apresenta médias mais elevadas de comportamento inovador é aquela que tem quase a totalidade dos participantes com habilitações literárias ao nível do mestrado e doutoramento. Por outro lado, a organização com média de comportamento inovador mais baixas, é a que tem maior heterogeneidade no que se refere às habilitações literárias, pois cerca de 57% dos participantes originários desta organização não têm habilitação literárias de nível superior.

Os resultados sugerem que os colaboradores com mais habilitações literárias autoavaliam-se como tendo mais comportamentos inovadores. Acreditamos que os resultados obtidos para as habilitações literárias se devem ao facto de um percurso académico mais longo dotar os colaboradores de mais capacidades de adaptação e de mais predisposição para inovar. No entanto, não podemos negligenciar que, conforme sugerem Rodrigues e Veloso (2013) baseados em Ekvall (1996) a liberdade para os colaboradores executarem as suas funções promove um clima organizacional criativo e conseqüentemente poderá traduzir-se num aumento do comportamento inovador dos colaboradores. Se considerarmos, por hipótese, que os colaboradores com formação académica superior desempenham as suas tarefas com mais autonomia, podemos encontrar aqui uma explicação adicional para que os colaboradores com mais habilitações literárias se autoavaliem como mais inovadores.

Relativamente às diferenças que encontramos entre organizações, parece-nos que as diferenças obtidas no comportamento inovador, podem ser também um resultado que

espelha as habilitações literárias dos participantes, para além do clima e cultura organizacionais distintos.

No âmbito da área de formação os resultados, apesar de estatisticamente significativos, não nos permitem concluir acertadamente sobre a relação entre a área de formação e as perceções de justiça. Obtivemos valores mais elevados nas três dimensões (procedimental, interpessoal e informacional) em que há diferenças significativas, nos colaboradores cuja área de formação é o Direito. No entanto, estes colaboradores são provenientes da mesma organização, o que pode significar que existem outras variáveis que interferem com as suas perceções de justiça, que não necessariamente a área de formação. Em contraponto, os colaboradores que percebem menos justiça procedimental, interpessoal e informacional são os que se formarem em Ciências Históricas ou História da Arte. Neste caso, os colaboradores representam apenas três elementos da amostra, sendo que dois pertencem à organização B e um à organização A. Note-se que a organização B é a que em todas as dimensões de justiça apresenta pontuações mais baixas comparativamente com a organização A e C. Por isso, apesar dos resultados sugerirem que os indivíduos com áreas de formação diferentes apresentam diferentes níveis de comportamento inovador, os nossos dados não nos permitem concluir sobre este ponto da investigação porque consideramos que a agregação de áreas de formação foi muito dispersa e não foi possível contribuir para tal esclarecimento. Por outro lado, consideramos que pode ser possível que os colaboradores não exerçam funções na sua área de formação, o que pode contribuir para a dificuldade de análise das médias.

No que concerne à função chefia, os resultados apontam que os colaboradores que exercem funções de chefia têm mais comportamentos inovadores do que os que não exercem funções de chefia. Investigações futuras poderão debruçar-se sobre a temática, considerando por exemplo se os colaboradores foram escolhidos para exercer funções de chefia porque lhes era denotado atitudes mais empreendedoras e comportamentos mais inovadores, ou se as características que os salientaram para serem escolhidos para exercer funções de chefia foram outras que não o seu comportamento inovador e a natureza da função de chefia os incitou a terem mais comportamentos inovadores. De acordo com Cunha e os seus colegas (2014), os colaboradores podem ser estimulados, sob determinadas condições, a produzir ideias criativas, fundamentais para o comportamento inovador. Os mesmos autores atribuem a características como a

liderança e a responsabilidade a facilitação de comportamentos inovadores. Naturalmente que os colaboradores que desempenham funções de chefia, exercem de algum modo funções que se revestem de liderança e responsabilidade. Neste sentido, parecemos natural encontrar resultados diferentes e estatisticamente significativos entre colaboradores que exercem funções de chefia e aqueles que não exercem funções de chefia. Contudo, parece-nos relevante que em investigações futuras se consiga gizar sobre esta matéria.

Procedemos também à comparação de médias atribuídas à justiça organizacional global. As primeiras diferenças significativas que encontramos foram entre organizações. A organização C apresenta média superior em todas as dimensões de justiça e a organização B apresenta as médias mais baixas em todas as dimensões de justiça. Deste facto decorre que, estas diferenças podem encontrar justificação nas características dos indivíduos que as integram. Os colaboradores da organização C, que avaliam mais positivamente todas as dimensões de justiça, possuem quase na totalidade formação académica de nível superior, apenas 33% têm filhos e 75% têm até 40 anos de idade. Estes dados sociodemográficos, nesta nossa investigação, estão associados às perceções mais altas de justiça. Por este motivo, estas reduzidas amostras com estas particularidades, sugerem-nos que sugerimos esta pode ser uma das razões das diferenças significativas encontradas entre organizações. Contudo, não podemos deixar de registar que as próprias práticas organizacionais que refletem a justiça organizacional podem divergir, e certamente divergem, entre estas organizações. Investigações futuras devem centra-se no estudo específico destes resultados focando-se por exemplo nas práticas de gestão de recursos humanos e nas práticas de gestão, ou na cultura organizacional.

Acreditamos que os resultados obtidos na organização C têm a mesma explicação que encontramos para o comportamento inovador. Isto é, a organização C é composta quase na totalidade por participantes que possuem habilitações literárias de nível superior. Por outro lado, 75% dos participantes desta organização têm até 40 anos. Sublinhamos que estas faixas etárias são as que apresentaram melhores médias para a justiça distributiva e procedimental. Consideramos que, tal como no construto do comportamento inovador, as diferenças encontradas entre organizações se devem a outras especificidades, como as que relatamos para o caso da organização C. Os resultados obtidos sugerem que os participantes com filhos percecionam a organização

em que trabalham com menos justa no âmbito da justiça distributiva. A revisão de literatura efetuada diz-nos que as perceções de justiça variam de acordo com as condições económicas, cognitivas e sociais dos indivíduos. Perante a mesma realidade, os colaboradores reagem de forma distinta porque estas condições divergem. Verificamos que os participantes com filhos, também são maioritariamente os que se encontram na faixa etária entre os 41 e 50 anos. Os resultados sugerem que no que respeita à faixa etária, os participantes avaliam todas as dimensões de justiça significativamente mais positivas do que os restantes participantes. Os participantes que se encontram entre os 41 e os 50 anos de idade são os que avaliam todas as dimensões de justiça mais negativamente que os restantes participantes.

Estes resultados levam-nos a acreditar que a existência de filhos, acrescenta encargos adicionais a estes colaboradores, o que poderá ser um fator agravante da sua condição económica. Por outro lado, cremos que os colaboradores esperam que é nesta faixa etária que alcançarão as suas metas profissionais mais ambiciosas. Assim, parece-nos justificada a avaliação mais baixa relativamente à justiça distributiva por parte dos participantes que se encontram neste escalão etário.

Os resultados indicam que os participantes com o 1º ciclo e o 2º ciclo do ensino básico percecionam a justiça distributiva e procedimental da organização mais baixa do que os demais participantes. Os participantes que têm doutoramento e mestrado percecionam as dimensões de justiça distributiva, procedimental e interpessoal como mais elevadas. Estes dados podem significar que as pessoas com mais habilitações literárias extraem resultados das organizações que os demais não conseguem extrair. Não obstante, tal como refere a revisão de literatura realizada (Cunha et al, 2014), as condições cognitivas podem divergir entre estes participantes e condicionar a sua perceção de justiça distributiva.

Os resultados indicam que os participantes que trabalham na organização há menos de 5 anos apresentam níveis de perceção de justiça mais elevados nas três dimensões que apresentam diferenças estatisticamente significativas, isto é, a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interpessoal. Por outro lado, os participantes que apresentam níveis de perceção de justiça distributiva mais baixos são os que trabalham na organização entre 10 a 20 anos, e os que trabalham na organização há mais de 30 anos percecionam níveis de justiça procedimental e interpessoal mais baixos do que os

seus pares. A teoria expandida do modelo de dois fatores preconiza que a justiça distributiva está relacionada com as reações de curto prazo e a justiça procedimental está relacionada com as reações de longo prazo. A nossa investigação sugere o fator tempo é um elemento condicionante das percepções de justiça, uma vez que os colaboradores com antiguidade superior a 30 anos são os que percebem níveis de justiça procedimental e interpessoal mais baixa. E, ao contrário do que sugere a teoria expandida dos dois fatores (e.g. Lowe & Vadanovich, 1995), a nossa investigação encontrou níveis altos de percepções de justiça nas percepções distributiva, procedimental e interpessoal, nos colaboradores com antiguidade até 5 anos. Verificamos que estes colaboradores possuem habilitações literárias de nível superior, sendo que 3 são licenciados, 7 têm mestrado e 15 têm doutoramento. Se considerarmos a situação económica e política do país, concluiremos que estes colaboradores se encontram em condições excecionais no âmbito profissional, se comparados com a população com idade até 30 anos. Acreditamos que é esta situação excecional em que se encontram que condiciona as suas percepções de justiça.

No que respeita ao tipo de contrato, encontramos diferenças a registar apenas no âmbito da justiça distributiva. Ao contrário do que seria de esperar, os participantes que têm outro tipo de vínculo laboral que não o contrato a termo certo ou o contrato sem termo, avaliam mais positivamente as percepções de justiça distributiva. Os participantes que agrupamos na opção “outro” são os participantes que indicaram no questionário serem prestadores de serviços, colaboradores em comissão de serviço e bolseiros de investigação. Os resultados mostram-se surpreendentes na medida que os colaboradores que legalmente têm um vínculo laboral mais instável/precário percebem a organização como mais justa distributivamente. Parece-nos que a razão justificativa destes resultados pode estar relacionada com características empreendedoras destes colaboradores. Isto é, nas últimas décadas têm vindo a ocorrer transformações na sociedade, que alteraram o conceito de estabilidade laboral. Pode acontecer, que as gerações mais jovens possuam características mais empreendedoras e por esta razão as variáveis que condicionam a sua percepção de justiça organizacional sejam diferentes dos restantes colaboradores, o que consequentemente irá resultar nestas diferenças significativas em termos de comparação de médias que aqui relatamos. Sabemos ainda que estes colaboradores na sua grande maioria possuem formação superior. Este facto, vai ao encontro do já assinalado facto que os participantes com habilitações académicas

de nível superior percebem mais justiça distributiva no seio organizacional. Encontramos também nesta análise 71% dos colaboradores com idade até 40 anos. Na nossa investigação temos vindo a verificar que os colaboradores mais jovens avaliam mais positivamente a dimensão distributiva da justiça.

Os resultados sugerem que os participantes que exercem funções de chefia percebem mais positivamente a justiça procedimental. Estamos convictos que este resultado se deve ao facto dos colaboradores que exercem funções de chefia conhecerem melhor os processos que originam os resultados do que os colaboradores que não exercem funções de chefia. Tal como refere Lowe e Vadanovich (1995) citados por Sotomayor (2006), a familiaridade com os processos e a informação sobre características e utilidade dos procedimentos são elementos que condicionam as percepções de justiça.

Os resultados que obtivemos no nosso estudo confirmam as cinco hipóteses que propusemos. Podemos afirmar que todas as dimensões de justiça organizacional têm impacto no comportamento inovador. Verificamos que a justiça procedimental apresentava maior associação com o comportamento inovador do que as demais dimensões de justiça organizacional. Por este motivo, entendemos testar um modelo mediacional onde consideramos a justiça procedimental variável mediadora entre as dimensões distributiva, interpessoal e informacional e o comportamento inovador. Os resultados foram claros e confirma-se que na nossa investigação a justiça procedimental assume um papel mediador entre as dimensões distributiva, interpessoal e informacional e a variável dependente comportamento inovador. Os resultados por nós obtidos, permitem-nos concluir que as quatro dimensões de justiça organizacional quando observadas isoladamente comportam-se como variáveis antecedentes do comportamento inovador, sendo que, a variável que se apresenta mais preditiva de comportamento inovador é a justiça procedimental. Quando analisadas em conjunto, e sujeitas a um modelo mediacional, as variáveis distributiva, interpessoal e informacional perdem significância estatística perante a variável mediadora justiça procedimental. Na nossa investigação estamos perante um caso de mediação completa (Ferreira, 2014), uma vez que a introdução da variável mediadora torna a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente, numa relação não significativa. Tal significa que a justiça procedimental diminui a força do relacionamento entre as variáveis independentes e a variável dependente.

O exposto permite aferir sobre a importância da justiça procedimental no seio organizacional. Kim e Mauborgne (1998) citados por Souto e Rego (2003) referem que a percepção do processo justo influencia os comportamentos dos colaboradores suscitando a cooperação voluntária. Os mesmos autores, citando Goleman (1999) referem que as organizações justas e respeitadas obtêm dos seus colaboradores entrega emocional que é fundamental para que os colaboradores se disponham a cooperar voluntariamente com a organização.

Acreditamos que os resultados por nós obtidos são condizentes com a revisão de literatura acima referida e, neste sentido, concluímos que a justiça procedimental assume um papel de relevo nas práticas de gestão. O modelo mediacional por nós testado demonstra que as organizações devem clarificar os seus processos junto dos colaboradores, no sentido de promover comportamentos inovadores nos colaboradores, uma vez que esta dimensão de justiça demonstrou substituir todas as outras dimensões de justiça enquanto preditora de comportamento inovador.

Não menos importante é referir que, na nossa investigação, a justiça interpessoal também assume um papel relevante, pelo que baseados na literatura sobre comportamento inovador, especialmente no modelo de Scott e Bruce (1994) que enforma a nossa investigação, acreditamos ser importante referir que a qualidade das relações grupais e da interação entre líder e liderados é fundamental para promover comportamentos inovadores nos colaboradores. Assim, parece-nos vital que as organizações promovam junto dos seus colaboradores práticas de gestão que considerem sempre o tratamento digno e respeitador entre organização, líder e liderados.

Naturalmente, salvaguardamos os efeitos perniciosos das práticas de justiça cujo objetivo único é alcançar os fins que a organização pretende sem que exista verdadeira preocupação pela justiça que existe nas práticas organizacionais.

Entendemos que os resultados obtidos são pertinentes e abrem caminho a novas investigações nesta área do conhecimento. Consideramos que os resultados permitem avançar a investigação na área da justiça organizacional e na área do comportamento inovador. Uma vez que, os estudos que relacionam a justiça e o comportamento inovador são reduzidos, consideramos ser de extrema importância confirmar as relações encontradas.

A vasta literatura que existe sobre a justiça alerta diversas vezes para a dificuldade que as organizações têm em consciencializar-se da importância da justiça no âmbito organizacional. Compreendemos que o construto do comportamento inovador possa ser economicamente mais interessante para as organizações do que o construto da justiça organizacional, uma vez que os seus benefícios podem aparentemente ser mais tangíveis.

Tal como já foi referido, as organizações e a comunidade científica estão conscientes da importância da inovação para o sistema económico e para o desenvolvimento e bem-estar da sociedade. Esperamos que este estudo possa contribuir para que as organizações consigam estimular o comportamento inovador dos seus colaboradores através da utilização da justiça organizacional como uma ferramenta de gestão. Com base nas nossas conclusões, cremos ter conseguido tecer linhas orientadoras de práticas de gestão. Os colaboradores são sensíveis a processos/procedimentos que não conhecem. Consideramos ser fundamental que os colaboradores conheçam os processos relacionados com o seu trabalho e que saibam o que deles se espera. O relacionamento entre líder e liderado, como um elemento da justiça procedimental também se revelou preditor de comportamento inovador, pelo que, entendemos que as relações baseadas no respeito mútuo, na consideração pelo outro, na confiança e com características empáticas promovem os comportamentos inovadores individuais nas organizações.

Parece-nos de suma relevância referir que as pontuações mais baixas que obtivemos na nossa investigação eram provenientes de colaboradores com filhos e também de colaboradores viúvos. Tal facto, leva-nos a acreditar que é de extrema importância que as organizações atentem à vida extraprofissional dos seus colaboradores no sentido de considerar as necessidades e responsabilidades individuais dos colaboradores para além da sua vida profissional. A investigação que realizamos leva-nos a crer que as organizações mais justas são mais prósperas e que os colaboradores que se sentem mais justificados são mais inovadores.

Bibliografia

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, pp. 267-299.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organization behavior* pp. 187–209.
- Assmar, E., Ferreira, M., & Souto, S. (2005). Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), pp. 443-453.
- Bies, R., & Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, pp. 43-55.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Colquitt, J. A., & Conlon, D. E. (Julho de 2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, pp. 426-445.
- Colquitt, J. A., Scott B., Judge T.A., Shaw J.C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, pp. 110–127.
- Cropanzano, R., Bowen E. D., Gilliland W. S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, pp. 34-48.
- Cropanzano, R., Golman, B., & Folger, R. (2003). Deontic Justice: The Role of Moral Principles in Workplace Fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 1019-1024.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2009). *Liderar* (2ª ed.). Publicações D. Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (7ª ed.). Editora RH.
- 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* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Dessler, G. (2004). *Management: principles and practices for tomorrow's leaders*. New Jersey: Pearson Education.
- Dias, Á., Varela, M., & Costa, J. (2013). *Excelência Organizacional*. Bnomics.
- Fachada, M. O. (2012). *Psicologia das Relações Interpessoais* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, Ana Teresa (2014). *Gestão de recursos humanos e compromisso organizacional*. Tese de doutoramento não publicada. Universidade do Minho. Braga, Portugal.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M., Souto, S. d., Omar, A. G., Delgado, H. U., Gonzáles, A. T., et al. (2006). Individualismo e Coletivismo, Percepções de Justiça e Comprometimento em Organizações Latino-Americanas. *Interamerican Journal of Psychology*, 40 (1), pp. 13-24.
- Finuras, P. (2011). *Gestão Intercultural: Pessoas e Carreiras na Era da Globalização* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Fischer, R. (Jan-Abr de 2012). Organizational Justice Research: Present Perspectives and Challenges. *Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho* , 12 (1), pp. 97-112.
- Gago, A. R., & Correia, I. (2010). Reações à injustiça no trabalho: Impacto da crença no mundo justo, da justiça procedimental e da justiça distributiva. *Análise Psicológica* , pp. 59-70.
- Gomes, J., Rodrigues, F., & Veloso, A. Creativity at work: The role of context. In *Human Resource Management, Innovation and Performance* (p. 282).
- Gomes, J., Roque, H., Veloso, A., Ferreira, A. T., & Pinheiro, A. R. (s.d.). Adaptação e validação de um questionário de comportamento inovador.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management* , 16 (2), pp. 399-432.
- Greenberg, J. (2001). Studying Organizational Justice Cross-culturally: Fundamental Challenges. *The International Journal of Conflict Management* , 12 (4), pp. 365-375.
- Greenberg, J., & McCarty, C. L. (August de 1990). The Interpersonal Aspect of Procedural Justice: A New Perspective on Pay Fairness. *Labor Law Journal* , pp. 580-586.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 287–302
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp.201-215.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, pp. 573–579
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. Nova Iorque: Simon & Schuster.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management* , 26 (3), pp. 489-511.
- Machado, A. d., & Portugal, M. N. (2014). *Dicionário de Recursos Humanos*. Clássica Editora.
- Machado, A. d., Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., et al. (2014). *Gestão de Recursos Humanos: Desafios da Globalização*. Escolar Editora.
- Neves, J. (2001). Personalidade, Percepção e Aprendizagem. In J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações*. McGraw Hill.
- Neves, P. (2011). *Sucesso e Mudança nas Organizações: Uma questão de confiança*. Lisboa: Editora RH.
- Omar, A. (julio-diciembre de 2006). Organizational justice, individualism-colectivism, and work stress. *Psicologia y Salud* , 16 (2), pp. 207-217.
- Organ, D. W., & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are

- the connections? *Social Justice Research*, 1, 5–18.
- Rawls, J. (2013). *Uma teoria da justiça* (3ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Rego, A. (2003). Climas de justiça e comprometimento organizacional. 3 (1), 27-60.
- Rego, A. (MAIO/AGOSTO de 2002). Comprometimento Afectivo dos Membros Organizacionais: o Papel das Percepções de Justiça. *RAC*, 6 (2), pp. 209-241.
- Rego, A. (2000). *Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações* (1ª Edição ed.). Edições Sílabo.
- Rego, A. (2004). Uma visão peculiar sobre a cultura nacional: a "Tourada portuguesa" como metáfora. *Gestão e Desenvolvimento*, pp. 105-121.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos* (1ª ed.). Editora RH.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2010). Organisational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in the Portuguese Cultural Context. *Applied Psychology: An International Reviews*, 59 (3), pp. 404-430.
- Rego, A., & Melo, P. R. (2013). Justiça nas organizações: discutindo a matéria, refletindo sobre realidades "sensíveis". In P. Neves, & M. P. Lopes, *Comportamento Organizacional no Século XXI: Diálogos entre a Gestão e a Academia*. Editora RH.
- Rego, A., & Souto, S. (Ago./Dez. de 2003). O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira. *FACES*, 2 (2), pp. 9-23.
- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C., & Vieira, A. (2002). Justiça nas Organizações: um modelo tetra-dimensional. *rPOT*, 2 (2), pp. 113-142.
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. (2010). Comprometimento e Justiça Organizacional: Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas. *Psicologia Ciência e Profissão*, 30(1), pp. 4-21.
- Rodrigues, F., & Veloso, A. (Set./Dez. de 2013). Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional. *Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(3), pp. 41-56.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. Escolar Editora.
- Sarmiento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação de Desempenho*. Escolar Editora.
- Schraeder, M., Becton, J., & Portis, R. (2007). A critical examination of performance appraisals: An organization's friend or foe? *Journal of Quality and Participation*, 30 (1), 20-25.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580–607.
- Simons, T. (July de 2003). Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), pp. 432-443.

Sotomayor, A. M. (2006). As Percepções de Justiça Organizacional na Avaliação de Desempenho: Consequências sobre o Compromisso Organizacional e o Compromisso Face ao Superior Hierárquico. *Tese de Doutorado* .

Sousa, I., & Mendonça, H. (Jul/Ago de 2009). Justiça Organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: Análise de um modelo mediacional. *Revista de Administração MacKenzie* , 10 (4), pp. 57-74.

Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora.

Thibalt, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: a psychological analyses*. New York: Erlbaum Hillsdale.

West, M. A. (1989). Innovation amongst health care professionals. *Social Behaviour*, 4, pp. 173–184.

West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4, pp. 15–30.

Yuan F., Woodman, R. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), pp.323-342.

Anexos

Anexo 1 – Questionários

Questionário 1

Inquérito de estudo sobre a perceção de justiça e comportamento inovador

Caro(a) profissional,

Gostaria de pedir a sua colaboração no preenchimento de um questionário que integra uma dissertação de Mestrado em Gestão na Universidade Portucalense Infante D. Henrique. O objetivo deste estudo é compreender o efeito das perceções de justiça sobre o comportamento inovador dos colaboradores nas organizações.

Estamos apenas interessados na sua sincera opinião. Não há respostas certas ou erradas, o mais importante é que responda a todas as perguntas da forma mais sincera possível. O questionário é ANÓNIMO e CONFIDENCIAL, e os dados recolhidos serão apenas analisados para fins de investigação. Procure, por favor, responder a todas as questões, e para cada pergunta selecione apenas UMA resposta.

Agradeço-lhe, desde já, o tempo que vai despende no preenchimento do questionário.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Ana Teresa Ferreira
Investigadora Responsável
Professora Auxiliar
Universidade Portucalense

Ercília Bastos
Mestranda em Gestão

Contactos

E-mail: atferreira@upt.pt, ebastos_@hotmail.com

Telefone: 225573404 ou 917005332

***Obrigatório**

CONSENTIMENTO INFORMADO *

Declaro que fui informado(a) de que o Estudo de Investigação acima mencionado se destina a estudar a relação entre a justiça organizacional e o comportamento inovador. Foi-me garantido que todos os dados relativos à identificação dos participantes são confidenciais. Aceito participar de livre vontade. Sei que posso recusar ou a qualquer momento interromper a participação no estudo, sem nenhum tipo de penalização por este facto. Percebo que se tiver alguma dúvida ou questão posso contactar a equipa de investigação através dos emails: atferreira@upt.pt e ebastos_@hotmail.com. Autorizo também a divulgação no meio científico dos resultados obtidos, desde que garantido o anonimato.

- Li e aceito as condições deste estudo
- Não aceito as condições deste estudo

Parte I - Dados de base

1. Sexo *

- Masculino
- Feminino

2. Tem filhos? *

- Sim
- Não

2.1. Se respondeu que sim à pergunta nº2, quantos filhos tem?

2.2. Se respondeu que sim à pergunta nº2, tem filhos com idade até 3 anos?

3. Idade *

4. Estado Civil *

5. Habilitações literárias *

- 1º ciclo (antigo ensino primário)
- 2º ciclo (antigo ciclo preparatório)
- 3º ciclo (antigo 5º ano de liceu)
- Secundário (antigo 7º ano de liceu)
- Bacharelato
- Pós-graduação
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra:

6. Área de Formação

7. Há quanto tempo trabalha nesta organização? *

8. Que tipo de contrato tem com esta organização? *

- Contrato a termo certo (a prazo)
- Contrato sem termo (efetivo)
- Outra:

9. Qual a função que exerce nesta organização? *

10. Tem funções de chefia? *

- Sim
- Não

10.1. Se respondeu que sim à pergunta 10, há quanto tempo trabalha nesta organização com funções de chefia?

10.2. Se respondeu que sim à pergunta 10, na sua função de chefia quantas pessoas coordena?

10.3. Se respondeu que sim à pergunta 10, considerando a sua experiência profissional passada durante quanto tempo exerceu funções de chefia antes de entrar nesta organização?

Se NÃO exerce funções de docência, por favor, avance para a PARTE II deste questionário.

11. Qual a sua categoria profissional?

- Professor(a) Auxiliar
- Professor(a) Associado
- Professor(a) Catedrático
- Outra:

12. Qual a sua carga lectiva semanal?

- 4 horas
- 6 horas
- 12 horas
- Outra:

13. Exerce ou exerceu funções de coordenação de cursos ou grupos disciplinares?

- Sim
- Não

Se NÃO exerce funções de coordenação, por favor, avance para a questão n°18.

14. Se exerce ou exerceu funções de coordenação quantas pessoas coordena ou coordenava?

15. Se exerce funções de coordenação, há quanto tempo as exerce?

16. Se já exerceu funções de coordenação, durante quanto tempo as exerceu?

17. Tem outras funções burocráticas de responsabilidade adstritas à sua função, que não a coordenação?

- Sim
- Não

18. Exerce funções de leccionação e/ou investigação em quantos estabelecimentos de ensino superior?

- 1
- 2
- 3
- Outra:

Parte II

Na escala que se segue, por favor, seleccione a opção que melhor traduz a sua opinião relativamente à sua atividade profissional.

1. Em geral, as recompensas que recebo são justas.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

2. A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

3. O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

4. O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

5. O meu salário é justo.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

6. As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

7. O meu superior é completamente sincero e franco comigo.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

8. Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

9. Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

10. Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

11. O meu superior trata-me com respeito e consideração.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

12. O meu superior discute comigo os objectivos e planos para melhorar o meu desempenho.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

13. Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

14. Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

15. O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.

1 2 3 4 5

É completamente falsa É completamente verdadeira

16. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

17. O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

Parte III

As afirmações que se seguem dizem respeito à organização em que trabalha, à função que desempenha e à sua vida extraprofissional. Por favor, seleccione a opção que melhor traduz a sua opinião.

1. Apresento frequentemente ideias criativas (ideias novas e úteis).

1 2 3 4 5 6

Discordo fortemente Concordo fortemente

2. Promovo e apoio as ideias dos outros.

1 2 3 4 5 6

Discordo fortemente Concordo fortemente

3. Procuro e alcanço fundos necessários para implementar novas ideias.

1 2 3 4 5 6

Discordo fortemente Concordo fortemente

4. Desenvolvo planos e calendários adequados para implementar novas ideias.

1 2 3 4 5 6

Discordo fortemente Concordo fortemente

5. Sou uma pessoa inovadora (que procura pôr em prática as ideias que tem).

1 2 3 4 5 6

Discordo fortemente Concordo fortemente

Muito obrigada pela sua colaboração!

Questionário 2

Inquérito de estudo sobre a perceção de justiça e comportamento inovador>

Caro(a) profissional,

Gostaria de pedir a sua colaboração no preenchimento de um questionário que integra uma dissertação de Mestrado em Gestão na Universidade Portucalense Infante D. Henrique. O objetivo deste estudo é compreender o efeito das perceções de justiça sobre o comportamento inovador dos colaboradores nas organizações.

Estamos apenas interessados na sua sincera opinião. Não há respostas certas ou erradas, o mais importante é que responda a todas as perguntas da forma mais sincera possível. O questionário é ANÓNIMO e CONFIDENCIAL, e os dados recolhidos serão apenas analisados para fins de investigação. Procure, por favor, responder a todas as questões, e para cada pergunta selecione apenas UMA resposta.

Agradeço-lhe, desde já, o tempo que vai despende no preenchimento do questionário. Muito obrigada pela sua colaboração!

Ana Teresa Ferreira
Investigadora Responsável
Professora Auxiliar
Universidade Portucalense

Ercília Bastos
Mestranda em Gestão

Contactos
E-mail: atferreira@upt.pt, ebastos_@hotmail.com
Telefone: 225573404 ou 917005332

***Obrigatório**

CONSENTIMENTO INFORMADO *

Declaro que fui informado(a) de que o Estudo de Investigação acima mencionado se destina a estudar a relação entre a justiça organizacional e o comportamento inovador. Foi-me garantido que todos os dados relativos à identificação dos participantes são confidenciais. Aceito participar de livre vontade. Sei que posso recusar ou a qualquer momento interromper a participação no estudo, sem nenhum tipo de penalização por este facto. Percebo que se tiver alguma dúvida ou questão posso contactar a equipa de investigação através dos emails: atferreira@upt.pt e ebastos_@hotmail.com. Autorizo também a divulgação no meio científico dos resultados obtidos, desde que garantido o anonimato.

- Li e aceito as condições do estudo.
- Não aceito as condições do estudo.

Parte I - Dados de base

1. Sexo *

- Masculino
- Feminino

2. Tem filhos? *

- Sim
- Não

2.1. Se respondeu que sim à pergunta nº2, quantos filhos tem?

2.2. Se respondeu que sim à pergunta nº2, tem filhos com idade até 3 anos?

3. Estado Civil *

4. Idade *

5. Habilitações literárias *

- 1º ciclo (antigo ensino primário)
- 2º ciclo (antigo ciclo preparatório)
- 3º ciclo (antigo 5º ano do liceu)
- Secundário (antigo 7º ano do liceu)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra:

6. Área de formação

7. Há quanto tempo trabalha nesta organização? *

8. Que tipo de contrato tem com esta organização? *

- Contrato a termo certo (a prazo)
- Contrato sem termo (efetivo)
- Outra:

9. Qual a função que exerce nesta organização? *

10. Tem funções de chefia? *

- Sim
- Não

10.1. Se respondeu que sim à pergunta 10, há quanto tempo trabalha nesta organização com funções de chefia?

10.2. Se respondeu que sim à pergunta 10, na sua função de chefia quantas pessoas coordena?

10.3. Se respondeu que sim à pergunta 10, considerando a sua experiência profissional passada durante quanto tempo exerceu funções de chefia antes de entrar nesta organização?

11. Departamento/Divisão/Grupo Multidisciplinar onde trabalha *

- Acção Social
- Educação
- Desporto, Turismo, Cultura, Juventude e Tempos Livres
- Económica, Financeira, Contabilidade e Património
- Assuntos Jurídicos e Contencioso
- Conservação e Gestão Operacional
- Administração Geral e Recursos Humanos
- Auditoria Interna, Planeamento e Sistemas de Informação
- Planeamento, Gestão Urbanística e Ambiente
- Adm. Municipal e Apoio a Órgão Executivo
- Outra:

Parte II

Na escala que se segue, por favor, seleccione a opção que melhor traduz a sua opinião relativamente à sua atividade profissional.

1. Em geral, as recompensas que recebo são justas.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

2. A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

3. O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

4. O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

5. O meu salário é justo.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

6. As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

7. O meu superior é completamente sincero e franco comigo.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

8. Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

9. Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

10. Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

11. O meu superior trata-me com respeito e consideração.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

12. O meu superior discute comigo os objectivos e planos para melhorar o meu desempenho.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

13. Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

14. Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

15. O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.

1 2 3 4 5

É completamente falsa É completamente verdadeira

16. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

17. O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

Parte III

As afirmações que se seguem dizem respeito à organização em que trabalha, à função que desempenha e à sua vida extraprofissional. Por favor, seleccione a opção que melhor traduz a sua opinião.

1. Apresento frequentemente ideias criativas (ideias novas e úteis).

1 2 3 4 5 6

Discordo fortemente Concordo fortemente

2. Promovo e apoio as ideias dos outros.

1 2 3 4 5 6

Discordo fortemente Concordo fortemente

3. Procuo e alcanço fundos necessários para implementar novas ideias.

1 2 3 4 5 6

Discordo fortemente Concordo fortemente

4. Desenvolvo planos e calendários adequados para implementar novas ideias.

1 2 3 4 5 6

Discordo fortemente Concordo fortemente

5. Sou uma pessoa inovadora (que procura pôr em prática as ideias que tem).

1 2 3 4 5 6

Discordo fortemente Concordo fortemente

Muito obrigada pela sua colaboração!

Questionário 3

Inquérito de estudo sobre a perceção de justiça e comportamento inovador

Caro(a) profissional,

Gostaria de pedir a sua colaboração no preenchimento de um questionário que integra uma dissertação de Mestrado em Gestão na Universidade Portucalense Infante D. Henrique. O objetivo deste estudo é compreender o efeito das perceções de justiça sobre o comportamento inovador dos colaboradores nas organizações.

Estamos apenas interessados na sua sincera opinião. Não há respostas certas ou erradas, o mais importante é que responda a todas as perguntas da forma mais sincera possível. O questionário é ANÓNIMO e CONFIDENCIAL, e os dados recolhidos serão apenas analisados para fins de investigação. Procure, por favor, responder a todas as questões, e para cada pergunta selecione apenas UMA resposta.

Agradeço-lhe, desde já, o tempo que vai despendar no preenchimento do questionário. Muito obrigada pela sua colaboração!

Ana Teresa Ferreira
Investigadora Responsável
Professora Auxiliar
Universidade Portucalense

Ercília Bastos
Mestranda em Gestão

Contactos
E-mail: atferreira@upt.pt, ebastos_@hotmail.com
Telefone: 225573404 ou 917005332

*Obrigatório

CONSENTIMENTO INFORMADO *

Declaro que fui informado(a) de que o Estudo de Investigação acima mencionado se destina a estudar a relação entre a justiça organizacional e o comportamento inovador. Foi-me garantido que todos os dados relativos à identificação dos participantes são confidenciais. Aceito participar de livre vontade. Sei que posso recusar ou a qualquer momento interromper a participação no estudo, sem nenhum tipo de penalização por este facto. Percebo que se tiver alguma dúvida ou questão posso contactar a equipa de investigação através dos emails: atferreira@upt.pt e ebastos_@hotmail.com. Autorizo também a divulgação no meio científico dos resultados obtidos, desde que garantido o anonimato.

- Li e aceito as condições do estudo.
- Não aceito as condições do estudo.

Parte I - Dados de base

1. Sexo *

- Masculino
- Feminino

2. Tem filhos? *

- Sim
- Não

2.1. Se respondeu que sim à pergunta nº2, quantos filhos tem?

2.2. Se respondeu que sim à pergunta nº2, tem filhos com idade até 3 anos?

3. Idade *

4. Estado Civil *

5. Habilitações literárias *

- 1º ciclo (antigo ensino primário)
- 2º ciclo (antigo ciclo preparatório)
- 3º ciclo (antigo 5º ano do liceu)
- Secundário (antigo 7º ano do liceu)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra:

6. Área de formação

7. Há quanto tempo trabalha nesta organização? *

8. Que tipo de contrato tem com esta organização? *

- Contrato a termo certo (a prazo)
- Contrato sem termo (efetivo)
- Outra:

9. Qual a função que exerce nesta organização? *

10. Tem funções de chefia? *

- Sim
- Não

10.1. Se respondeu que sim à pergunta 10, há quanto tempo trabalha nesta organização com funções de chefia?

10.2. Se respondeu que sim à pergunta 10, na sua função de chefia quantas pessoas coordena?

10.3. Se respondeu que sim à pergunta 10, considerando a sua experiência profissional passada durante quanto tempo exerceu funções de chefia antes de entrar nesta organização?

Parte II

Na escala que se segue, por favor, seleccione a opção que melhor traduz a sua opinião relativamente à sua atividade profissional.

1. Em geral, as recompensas que recebo são justas.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

2. A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

3. O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

4. O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

5. O meu salário é justo.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

6. As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

7. O meu superior é completamente sincero e franco comigo.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

8. Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

9. Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

10. Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

11. O meu superior trata-me com respeito e consideração.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

12. O meu superior discute comigo os objectivos e planos para melhorar o meu desempenho.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

13. Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

14. Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

15. O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.

1 2 3 4 5

É completamente falsa É completamente verdadeira

16. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

17. O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.

1 2 3 4 5 6

É completamente falsa É completamente verdadeira

Parte III

As afirmações que se seguem dizem respeito à organização em que trabalha, à função que desempenha e à sua vida extraprofissional. Por favor, seleccione a opção que melhor traduz a sua opinião.

1. Apresento frequentemente ideias criativas (ideias novas e úteis).

1 2 3 4 5 6

Discordo fortemente Concordo fortemente

2. Promovo e apoio as ideias dos outros.

1 2 3 4 5 6

Discordo fortemente Concordo fortemente

3. Procuro e alcanço fundos necessários para implementar novas ideias.

1 2 3 4 5 6

Discordo fortemente Concordo fortemente

4. Desenvolvo planos e calendários adequados para implementar novas ideias.

1 2 3 4 5 6

Discordo fortemente Concordo fortemente

5. Sou uma pessoa inovadora (que procura pôr em prática as ideias que tem).

1 2 3 4 5 6

Discordo fortemente Concordo fortemente

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo 2 – Testes de normalidade

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Total justiça distributiva	Mean	13,41	,482
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	12,46	
	Upper Bound	14,37	
	5% Trimmed Mean	13,10	
	Median	13,00	
	Variance	37,635	
	Std. Deviation	6,135	
	Minimum	5	
	Maximum	30	
	Range	25	
	Interquartile Range	9	
	Skewness	,596	,191
	Kurtosis	-,217	,379

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Total justiça distributiva	,097	162	,001	,950	162	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Total justiça procedimental	Mean	12,33	,353
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	11,63	
	Upper Bound	13,03	
	5% Trimmed Mean	12,24	
	Median	12,00	
	Variance	20,468	
	Std. Deviation	4,524	
	Minimum	4	
	Maximum	24	
	Range	20	
	Interquartile Range	7	
	Skewness	,268	,190

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Total justiça procedimental	Mean	12,33	,353
	95% Confidence Interval for Lower Bound	11,63	
	Mean Upper Bound	13,03	
	5% Trimmed Mean	12,24	
	Median	12,00	
	Variance	20,468	
	Std. Deviation	4,524	
	Minimum	4	
	Maximum	24	
	Range	20	
	Interquartile Range	7	
	Skewness	,268	,190
	Kurtosis	-,161	,377

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Total justiça procedimental	,078	164	,017	,980	164	,020

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Total justiça informacional	Mean	15,37	,372
	95% Confidence Interval for Lower Bound	14,63	
	Mean Upper Bound	16,10	
	5% Trimmed Mean	15,55	
	Median	16,00	
	Variance	23,288	
	Std. Deviation	4,826	
	Minimum	4	
	Maximum	23	
	Range	19	
	Interquartile Range	7	
	Skewness	-,520	,187

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Total justiça informacional	Mean	15,37	,372
	95% Confidence Interval for Lower Bound	14,63	
	Mean Upper Bound	16,10	
	5% Trimmed Mean	15,55	
	Median	16,00	
	Variance	23,288	
	Std. Deviation	4,826	
	Minimum	4	
	Maximum	23	
	Range	19	
	Interquartile Range	7	
	Skewness	-,520	,187
	Kurtosis	-,406	,373

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Total justiça informacional	,124	168	,000	,954	168	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Total comportamento inovador	Mean	20,58	,380
	95% Confidence Interval for Lower Bound	19,83	
	Mean Upper Bound	21,33	
	5% Trimmed Mean	20,69	
	Median	20,00	
	Variance	24,221	
	Std. Deviation	4,921	
	Minimum	5	
	Maximum	30	
	Range	25	
	Interquartile Range	8	
	Skewness	-,307	,187

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Total comportamiento inovador	Mean	20,58	,380
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 19,83	
		Upper Bound 21,33	
	5% Trimmed Mean	20,69	
	Median	20,00	
	Variance	24,221	
	Std. Deviation	4,921	
	Minimum	5	
	Maximum	30	
	Range	25	
	Interquartile Range	8	
	Skewness	-,307	,187
	Kurtosis	,132	,373

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Total comportamiento inovador	,084	168	,006	,978	168	,009

a. Lilliefors Significance Correction