



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

O EFEITO DE MEDIAÇÃO DOS
COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO
ENTRE A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL
E O *WORK ENGAGEMENT*

MARIANA MARTINS

Orientador de Dissertação:

TERESA C. D'OLIVEIRA

Coordenador de Seminário de Dissertação:

TERESA C. D'OLIVEIRA

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA SOCIAL E DAS
ORGANIZAÇÕES

2015

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Teresa C. D'Oliveira, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de deixar um especial agradecimento aos meus pais, irmã e avós, por todo o amor, carinho, amizade, compreensão e motivação.

Quero deixar um profundo agradecimento ao meu namorado, Hélder Barreto, por ter tido toda a paciência do mundo comigo ao longo desta fase académica, por me apoiar incondicionalmente em todos os momentos, pelas palavras de conforto em momentos mais difíceis, por todo o amor.

O meu obrigado ao meu melhor amigo, Eduardo Pereira, que sempre se mostrou disponível para me ajudar a qualquer hora, em qualquer situação.

Agradeço do fundo do coração à Catarina Vieira, cujos momentos de descontração que passamos juntas ajudaram a ultrapassar as dificuldades ao longo destes 5 anos.

Quero agradecer à minha professora Teresa C. D'Oliveira, pela compreensão demonstrada ao longo destes três anos, principalmente nesta última etapa, por toda a dedicação, apoio e confiança.

Obrigada a todos os meus amigos, que ao longo dos anos sempre estiveram presentes nos bons e maus momentos. Aos colegas de faculdade, Joana, Vanessa, Patrícia, Ana, David deixo o meu agradecimento por todos os momentos de estudo e de lazer. A todos os docentes e funcionários do ISPA, que me acolheram nestes anos académicos, o meu especial obrigado.

Dedico a minha tese de mestrado, aos meus queridos pais e irmã, ao meu namorado e ao Eduardo Pereira, que são os “pilares” da minha vida e que sem eles, tudo seria mais difícil.

RESUMO

A presente investigação tem como propósito estudar a justiça organizacional como um antecedente do *engagement* no trabalho, e se esta realação é mediada pelos CCO's.

Um total de 142 participantes de várias organizações e diferentes profissões participaram neste estudo, onde foi utilizada a escala de UWES (Schaufeli & Bakker, 2003) para avaliar o *work engagement*, a escala de justiça organizacional de Rego (2001) e os CCO's foram medidos com a escala de Rego (2002).

Os resultados do estudo, pretendem explorar o efeito mediador que os comportamentos de cidadania organizacional exercem sobre a relação de justiça organizacional. Para o efeito, recorreu-se ao método de Baron & Kenny (1986).

Verificou-se que o modelo de investigação proposto se confirmou, sendo possível retirar duas grandes conclusões: (1) a relação entre a justiça de recompensa e o *engagement* no trabalho, é mediada pela identificação organizacional e (2) a justiça estrutural e a vitalidade, é mediada pelos CCO's.

Palavras Chave: *engagement* no trabalho, justiça organizacional, comportamentos de cidadania organizacional

ABSTRACT

This research aims to study the organizational justice as an antecedent of the engagement in the work, and if this relationship is mediated by OCB. A total of 142 participants from various organizations and different professions participated in the study, where it was used the scale of UWES (Schaufeli & Bakker, 2003) to evaluate the work engagement, organizational justice scale of Rego (2001) and the OCB were measured with Rego scale (2002). The results of the study are intended to explore the mediating effect that the organizational citizenship behaviors have on organizational justice relationship. To this end, it was used the Baron & Kenny method (1986). It was found that the proposed research model was confirmed and it was possible to retrieve two major conclusions: (1) the relationship between the justice of reward and work engagement is mediated by organizational identification and (2) the structural justice and vitality, is mediated by OCB.

Key-words: organizational citizenship behaviours, organizational justice, engagement

Índice

Introdução	1
Work Engagement	2
Justiça Organizacional	3
Comportamentos de Cidadania Organizacional	5
Método	9
Participantes	9
Instrumentos	9
Qualidades Métricas	10
Procedimento	14
Discussão	30
Considerações dos resultados para a literatura.....	34
Implicações Teóricas	34
Implicações Metodológicas.....	34
Implicações Aplicadas	35
Sugestões para estudos futuros	35
Referências.....	36
Anexo A – Revisão de Literatura.....	40
Work Engagement	40
Justiça Organizacional	41
Comportamentos de Cidadania Organizacional	43
ANEXO B – Qualidades Métricas da Escala de <i>Work Engagement</i>	46
Sensibilidade dos Itens	46
Validade da Estrutura Interna da Escala de <i>Work Engagement</i>	47
Primeira Análise Factorial Exploratória.....	47
Segunda Análise Factorial Exploratória	49
Terceira Análise Factorial Exploratória.....	50
Fiabilidade das Dimensões	52

Sensibilidade das Dimensões.....	54
ANEXO C – Qualidades Métricas da Escala de Justiça Organizacional.....	56
Sensibilidade dos Itens	56
Validade da Estrutura Interna da Escala de Justiça Organizacional.....	57
Primeira Análise Factorial Exploratória.....	57
Segunda Análise Factorial Exploratória.....	59
Fiabilidade das Dimensões	63
Sensibilidade das Dimensões.....	64
ANEXO D – Qualidades Métricas da Escala de CCO	67
Sensibilidade dos Itens	67
Validade da Estrutura Interna da Escala de CCO	68
Primeira Análise Factorial Exploratória.....	68
Segunda Análise Factorial Exploratória.....	71
Terceira Análise Factorial Exploratória.....	73
Fiabilidade das Dimensões	75
Sensibilidade das Dimensões.....	77
ANEXO F – Questionário Online.....	79
ANEXO G – Pressuposto de Multicolineariedade	89
ANEXO H – Matriz de Correlações	99
ANEXO I – Regressões Lineares.....	101

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Mediação.....	19
Figura 2 – Modelo de Mediação.....	21
Figura 3 – Modelo de Mediação.....	23
Figura 4 – Modelo de Mediação.....	25
Figura 5 – Modelo de Mediação.....	26
Figura 6 – Modelo de Mediação.....	28
Figura 7 – Modelo de Mediação.....	29

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Estrutura Interna e Fiabilidade da Escala de <i>Work Engagement</i>	11
Tabela 2 – Estrutura Interna e Fiabilidade da Escala de Justiça Organizacional	12
Tabela 3 – Estrutura Interna e Fiabilidade da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional	13
Tabela 4 – Matriz de Correlações	17
Tabela 5 – Regressão Linear (c)	17
Tabela 6 - Regressão Linear (a)	18
Tabela 7 - Regressão Linear (b).....	18
Tabela 8 - Regressão Linear (c')	18
Tabela 9 - Regressão Linear (a)	19
Tabela 10 - Regressão Linear (b).....	20
Tabela 11 - Regressão Linear (c')	20
Tabela 11 - Regressão Linear (c).....	21
Tabela 12 - Regressão Linear (a).....	22
Tabela 13 - Regressão Linear (c'	22
Tabela 14 – Regressão Linear (c)	23
Tabela 15 – Regressão Linear (b).....	24
Tabela 16 - Regressão Linear (c').....	24
Tabela 17 – Regressão Linear “c”.....	25
Tabela 18 – Regressão Linear “a”.....	26
Tabela 20 – Regressão Linear “a”.....	27
Tabela 21 - Regressão Linear (c')	27
Tabela 22 - Regressão Linear (c').....	29
Tabela 23 – Sensibilidade dos Itens da Escala de <i>Engagement</i>	46
Tabela 24 – KMO e Teste de Bartlett.....	47

Tabela 25 – Variância Total Explicada	47
Tabela 26 – Matriz de Componente Rodada.....	48
Tabela 27 – Teste de KMO e Bartlett.....	49
Tabela 28 – Variância Total Explicada	49
Tabela 29 – Matriz de Componente Rodada.....	50
Tabela 30 – Teste de KMO e de Bartlett	51
Tabela 31 – Variância Total Explicada	51
Tabela 32 – Matriz de Componente Rodada.....	52
Tabela 33 – Fiabilidade da Dimensão Vitalidade	52
Tabela 34 – Fiabilidade dos itens se forem excluídos	53
Tabela 35 – Fiabilidade da Dimensão Resiliência	53
Tabela 36 - Fiabilidade dos itens se forem excluídos	54
Tabela 38 – Sensibilidade da Dimensão Vitalidade	55
Tabela 39 – Sensibilidade dos Itens da Escala de Justiça Organizacional	56
Tabela 40 – KMO e Teste de Bartlett.....	57
Tabela 41 – Variância Total Explicada	58
Tabela 42 – Matriz de Componente Rodada.....	59
Tabela 43 – KMO e Teste de Bartlett.....	60
Tabela 44 – Variância Total Explicada	61
Tabela 45 – Matriz de Componente Rodada.....	62
Tabela 46 – Fiabilidade da Dimensão Justiça de Recompensa.....	63
Tabela 46 – Fiabilidade dos itens se forem excluídos	63
Tabela 47 – Fiabilidade da Dimensão Justiça Estrutural	64
Tabela 48 – Fiabilidade dos itens se forem excluídos	64
Tabela 49 – Sensibilidade da Dimensão Justiça Estrutural	65
Tabela 50 – Sensibilidade da Dimensão Justiça de Recompensa	66
Tabela 51 – Sensibilidade dos Itens da Escala de CCO.....	67
Tabela 52 – KMO e Teste de Bartlett.....	68

Tabela 53 – Variância Total Explicada	69
Tabela 54 – Matriz de Componente Rodada.....	70
Tabela 55 – KMO e Teste de Bartlett.....	71
Tabela 56 – Variância Total Explicada	71
Tabela 57 – Matriz de Componente Rodada.....	72
Tabela 58 – Consistência Interna do 3º Factor (itens 35 e 38)	73
Tabela 60 – Variância Total Explicada	73
Tabela 61 – Matriz da Componente Rodada.....	74
Tabela 62 – Fiabilidade da Dimensão Conscienciosidade.....	75
Tabela 63 – Fiabilidade dos itens se forem excluídos	75
Tabela 64 – Fiabilidade da dimensão Identificação Organizacional.....	76
Tabela 65 – Fiabilidade dos itens se forem excluídos	76
Tabela 66 – Sensibilidade da Dimensão Conscienciosidade	77
Tabela 67 – Sensibilidade da Dimensão Identificação Organizacional.....	77
Tabela 68 - Multicolinearidade	89
Tabela 69 – Diagnóstico de Colineariedade.....	90
Tabela 71 - Multicolinearidade	91
Tabela 72 - Diagnóstico de Colineariedade.....	91
Tabela 73 – Estatística Residual.....	91
Tabela 74 - Multicolinearidade	92
Tabela 76 – Estatística Residual.....	93
Tabela 77 - Multicolinearidade	93
Tabela 78 – Diagnóstico de Colineariedade.....	94
Tabela 80 - Multicolinearidade	95
Tabela 81 – Diagnóstico de Colineariedade.....	95
Tabela 82 – Estatística Residual.....	95
Tabela 83 - Multicolinearidade	96
Tabela 84 – Diagnóstico de Colineariedade.....	96

Tabela 85 – Estatística Residual.....	97
Tabela 87 – Diagnóstico de Multicolineariedade	98
Tabela 88 – Estatística Residual.....	98
Tabela 89 – Matriz de Correlações	99
Tabela 90 – Estatística Descritiva.....	100
Tabela 90 – Regressão Linear (c)	101
Tabela 91 - Regressão Linear (a).....	102
Tabela 92 - Regressão Linear (b).....	103
Tabela 92 - Regressão Linear (c').....	104
Tabela 93 - Regressão Linear (a).....	105
Tabela 94 - Regressão Linear (b).....	106
Tabela 95 - Regressão Linear (c').....	107
Tabela 96 - Regressão Linear (c).....	108
Tabela 97 - Regressão Linear (a).....	109
Tabela 98- Regressão Linear (c').....	110
Tabela 99 – Regressão Linear (c)	111
Tabela 100 – Regressão Linear (a).....	112
Tabela 101 - Regressão Linear (c').....	113
Tabela 102 – Regressão Linear “c”.....	114
Tabela 103 – Regressão Linear “a”.....	115
Tabela 104 – Regressão Linear “c”.....	116
Tabela 105 – Regressão Linear “a”.....	117
Tabela 106 - Regressão Linear (c').....	118
Tabela 107 - Regressão Linear (c').....	119

Introdução

O mercado de trabalho é cada vez mais competitivo, onde cada organização tenta recrutar talentos que façam destacar a organização, não só pelo seu *know-how*, mas também pelas características pessoais de cada indivíduo (e.g. atitude positiva) (Schaufeli, 2012). Os colaboradores cuja atitude é positiva e se sentem envolvidos, experienciam satisfação pelo trabalho, pois este não é encarado como uma obrigação (Bakker, Demerouti & Xanthopoulos, 2012). É assim esperado, que um colaborador ao estar envolvido no seu trabalho, tenha vontade de investir esforço na realização das suas tarefas, se sinta entusiasmado e inspirado por forma a retirar prazer para si mesmo do trabalho que executa (Schaufeli, 2012). As organizações devem preservar um ambiente de trabalho motivado e justo para os seus colaboradores, de forma a incentivar o envolvimento destes no trabalho (Schaufeli, 2012). De acordo com Cohen-Charash & Spector (2001), os colaboradores ao percepcionarem um ambiente de trabalho injusto, tendem a alterar a sua qualidade ou quantidade de trabalho para restaurarem a justiça organizacional. As condições de igualdade que os indivíduos percepcionam, levam a que pratiquem comportamentos de cidadania organizacional, que promovem por sua vez, as relações interpessoais e ajudam na concretização das tarefas, existindo um maior envolvimento entre os eles (Ariani, 2014).

O enquadramento apresentado remete-nos assim, para o estudo da relação entre a justiça organizacional e o *engagement*, mediada pelos comportamentos de cidadania organizacional. A justiça organizacional é segundo Rego (2001), o tratamento justo entre os indivíduos e o *engagement* e de acordo com Schaufeli (2012), é a forma como os colaboradores experienciam o seu trabalho. De acordo com Rego (2002), os comportamentos de cidadania são comportamentos extra-papel realizados pelos colaboradores, que promovem o funcionamento eficaz das organizações.

A presente dissertação tem como objectivo compreender se a justiça organizacional é um antecedente significativo do *work engagement* e se esta relação é mediada pelos comportamentos de cidadania organizacional.

Este trabalho começa por rever a literatura relativa a cada uma das variáveis em estudo, seguindo-se uma apresentação do modelo de investigação em análise.

Revisão de Literatura

Work Engagement

O engagement no trabalho é apresentado na literatura por diversas definições, como por exemplo, Kahn (1990) refere que o *engagement* é a capacidade de cada indivíduo se expressar fisicamente, cognitivamente e emocionalmente no decorrer da sua função e Macey & Schneider (2008) afirmam que o *engagement*, é o resultado do esforço que os colaboradores dedicam às suas tarefas.

Schaufeli e colaboradores (2003) foram os impulsionadores do desenvolvimento conceptual do *engagement*, caracterizando o *engagement* como uma “construção motivacional, positiva, caracterizada pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli, 2012, p.4). O vigor define a capacidade de resiliência e o esforço investido no trabalho mesmo que existam dificuldades para ultrapassar; a dedicação refere o entusiasmo, a inspiração e o desafio que as tarefas proporcionam ao colaborador e a absorção é caracterizada pelo envolvimento do indivíduo no trabalho, ao ponto de ter a sensação de que o tempo passa mais depressa e do ambiente envolvente ser esquecido, devido à sua total concentração (Schaufeli, 2012). Segundo a abordagem de Schaufeli e colaboradores (2003), os colaboradores envolvidos no seu trabalho, tendem a ser mais proactivos e estão dispostos a aceitar novos desafios profissionais, pois pretendem superar os objectivos a que são propostos.

Uma outra abordagem que contempla as características do indivíduo é a abordagem de Saks (2006), que se refere às condições psicológicas do colaborador, para que exista *engagement* no trabalho. Contudo, estas condições não explicam o motivo do nível de *engagement* variar de indivíduo para indivíduo (Saks, 2006). De acordo com o autor supracitado, a Teoria da Troca Social esclarece o motivo de os colaboradores se encontrarem mais ou menos envolvidos no seu trabalho: para que exista *engagement*, é necessário haver uma troca de recursos económicos e sociais entre os colaboradores e a organização (Saks, 2006). Quando essa troca de recursos é efectuada, os colaboradores sentem-se no dever de retribuir à organização, com esforço e dedicação (Saks, 2006). Deste modo, os colaboradores tentam dar o melhor de si à empresa, no entanto, quando a organização falta para com os colaboradores, estes tendem a diminuir os seus esforços na concretização das suas actividades (Kahn, 1990).

Para além das condições psicológicas do indivíduo, Saks (2006) estudou outros antecedentes do *engagement*, tais como, as percepções de justiça e os comportamentos de cidadania organizacional. As percepções de justiça surgem no sentido, de ao existir uma troca de recursos

socio-económicos entre a organização e os seus colaboradores, estes sentem que têm o dever de serem empenhados e esforçados na realização das suas tarefas, com a finalidade de atingirem os melhores resultados possíveis (Saks, 2006). Em relação aos comportamentos de cidadania organizacional, estes ocorrem quando os colaboradores se sentem apoiados pela organização, no sentido de esta proporcionar aos indivíduos um ambiente favorável ao desenvolvimento da função, mas também das suas próprias características individuais (e.g. autonomia) (Saks, 2006; Rasheed, Khan & Ramzan, 2013). Um colaborador ao realizar comportamentos de cidadania (actividades extra-papel) está a promover o seu envolvimento no trabalho, mas também o desenvolvimento da organização, pois estas são acções voluntárias e espontâneas, que não são alvo de qualquer recompensa (Rego, 2001).

Pelas abordagens de Schaufeli e colaboradores (2003) e de Saks (2006), é possível afirmar que os comportamentos extra-papel e as percepções que estes têm sobre o ambiente de trabalho, influenciam o nível de *engagement* dos colaboradores. Compreende-se que indivíduos injustiçados, não se dispõem a fazer mais do que as tarefas que pertencem à sua função, excepto se tiverem algum interesse pessoal nisso (Rego, 2001). Perante esta lógica, as organizações terão dificuldade em sobreviver e progredir, caso os colaboradores não se envolvam no seu trabalho com o intuito de partilharem o seu conhecimento e se não tiverem espírito de cooperação (Rego, 2001).

Justiça Organizacional

São diversas as áreas científicas (e.g. sociologia, a política, a economia, psicologia) que têm dado atenção ao efeito das experiências de justiça e injustiça na vida pessoal e profissional dos indivíduos (Lind & Tyler, 1988). A psicologia social tem ainda revelado, que as situações de justiça e injustiça que os indivíduos experienciam no seu quotidiano, têm uma grande influência nas suas reacções (Lind & Tyler, 1988).

A justiça organizacional é definida por Greenberg (1990, p. 561) como “uma identidade social desejada, onde as pessoas procuram apresentar-se como justas para com elas mesmas e para com os outros”. De acordo com Greenberg (1990), a justiça organizacional é um requisito essencial para o funcionamento eficiente das organizações e a satisfação pessoal dos seus colaboradores. Este conceito na perspectiva de Rego (2001), assenta no tratamento justo entre as pessoas, sendo este um dos principais factores que influencia as decisões e reacções entre os indivíduos. Rego (2001) menciona ainda, que a justiça organizacional é a percepção que os indivíduos têm de justiça sobre as práticas organizacionais. A percepção de justiça é um processo

de selecção, organização e de interpretação da informação contextual, através do qual as pessoas dão sentido ao que as rodeia (Rego, 2001). As percepções de justiça organizacionais têm como foco, a organização para a qual os indivíduos trabalham e estão relacionadas inclusive com as relações de trabalho que se estabelecem na organização (Saruhan, 2014; Rego, 2001).

A forma como os indivíduos são percebidos pelos outros, resulta segundo Rego (2001), dos comportamentos que os colaboradores têm para proteger as suas auto-imagens. São várias as atitudes que os indivíduos adoptam quando estão perante situações injustas, como por exemplo: quando um colaborador julga que a sua remuneração não é adequada, é possível que os seus comportamentos de cidadania diminuam como consequência da iniquidade que sente (Rego, 2001).

Tendo por base os estudos de Cropanzano & Greenberg (1997), Rego (2001) apresenta nos seus trabalhos três dimensões de justiça organizacional: distributiva, procedimental e interaccional. A justiça distributiva diz respeito aos objectivos alcançados (e.g. salários, promoções), onde os indivíduos comparam os seus resultados com os dos outros (Rego, 2001). Nos estudos realizados por Rego (2001) e Ribeiro & Semedo (2014), verificou-se que os colaboradores que consideram inadequados os resultados recebidos podem desenvolver atitudes adversas em relação à organização, como por exemplo, insatisfação, um pior desempenho na execução das suas tarefas e uma menor ocorrência de comportamentos extra-papel (Rego, 2001). A justiça procedimental relaciona-se com as etapas consideradas no processo de distribuição de recursos e recompensas, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os resultados (Rego, 2001). Por último, a justiça interaccional reflecte a qualidade de interacção que existe entre quem decide e quem é afectado pelas decisões, sendo que o respeito e a dignidade existente nas relações interpessoais, pode atenuar os efeitos provenientes de injustiças distributivas (e.g. o desempenho de um colaborador não é reconhecido) e procedimentais (e.g. um colaborador que não tem acréscimos salariais) (Rego, 2001). A justiça interaccional pode no entanto dividir-se em duas dimensões: a justiça interpessoal, que é a percepção que o indivíduo tem, sobre se o comportamento dos superiores é respeitador, digno e positivo face aos colaboradores e a justiça informacional, que se relaciona com o facto de as decisões serem bem ou mal justificadas na opinião dos colaboradores (Rego, 2001; Pourezzat & Someh, 2009).

Pelos estudos desenvolvidos por Moorman (1991), Rego (2001) refere que a justiça distributiva, procedimental e interaccional influenciam os comportamentos de cidadania organizacional, pois os colaboradores ao perceberem os resultados das avaliações realizadas pelos seus superiores e a distribuição dos recursos de uma forma justa, os indivíduos vão

desenvolver comportamentos extra-papel, em benefício da organização. É importante salientar, que devido às percepções de justiça, os indivíduos actuam nas organizações com comportamentos que não pertencem ao papel formal (Rego, 2001).

Para uma melhor compreensão da relação entre justiça distributiva e os comportamentos de cidadania organizacional, Organ (1988) assumiu a teoria da equidade como base teórica desta conexão. A teoria da equidade refere que as pessoas adoptam comportamentos negativos, quando estão perante situações de injustiça que pretendem reduzir ou eliminar (e.g. um indivíduo que julgue estar a ser mal remunerado, terá possivelmente como resposta, a redução dos seus comportamentos de cidadania, pois sente-se alvo de iniquidade) (Rego, 2001). Rego (2001) afirma que a resposta que o indivíduo adopta, terá uma maior probabilidade em incidir sobre os comportamentos de cidadania ao invés dos comportamentos de papel, pois os comportamentos extra-papel quando reduzidos ou eliminados não trazem penalizações para o colaborador. Pelo contrário, o colaborador ao reduzir as tarefas estabelecidas para o seu cargo, poderá ser alvo de penalização (e.g. sanções disciplinares) (Rego, 2001).

Comportamentos de Cidadania Organizacional

Cada vez mais se torna importante, que as organizações formulem práticas de recursos humanos que promovam o tratamento equitativo dos colaboradores e chefias (Wan, 2011). Os colaboradores ao sentirem-se tratados injustamente, são de certo modo encorajados a restaurar a equidade, o que muitas das vezes leva a que não tenham comportamentos de cidadania, pois não se sentem motivados para os realizarem (Wan, 2011). Estes comportamentos deixam igualmente de existir, devido ao facto dos colaboradores verem a sua relação com a organização, como uma troca social, onde se dá mas também se recebe (Wan, 2011). A prática de comportamentos extra papel por parte dos colaboradores, surge no sentido de se sustentar um relacionamento mútuo e benéfico com a organização. Um indivíduo que percepcione injustiça, terá provavelmente, o nível de satisfação a diminuir, prevendo-se deste modo, um descontentamento “em cascata” por parte do colaborador, que posteriormente se traduz em atitudes de trabalho indesejáveis (Wan, 2011).

A literatura apresenta várias definições sobre o que são os comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Rego (2002), refere os trabalhos de Katz (1964) como uma referência na conceptualização dos CCO's, sobretudo, ao observarem que o desempenho eficiente de um indivíduo depende dos processos de aprendizagem e de elaboração dos papéis organizacionais. Identificou assim três tipos de comportamentos que são essenciais para o funcionamento das

organizações: (1) a vontade do indivíduo permanecer na organização, (2) a realização de papéis específicos de forma dependente e (3) os comportamentos espontâneos, que vão para além da descrição de papel e que têm implicações positivas no desempenho dos indivíduos. Segundo os estudos de Organ (1997, p.86), os comportamentos de cidadania organizacional são “um comportamento individual discricionário, não directamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas, que no seu conjunto promove o funcionamento efectivo e eficiente da organização”. De acordo com Rego (2002), são comportamentos auto motivados e considerados benéficos para a organização, na medida em que não podem ser aplicados com base em obrigações formais ou contratuais.

Tendo por base o trabalho de Organ (1988), Rego (2002) considera as seguintes dimensões: a conscienciosidade, a harmonia interpessoal, o espírito de iniciativa e a identificação organizacional. A conscienciosidade caracteriza-se pela determinação em preservar o património da empresa e em realizar as actividades de forma a ultrapassar as exigências esperadas (e.g. o indivíduo mostra-se desleixado, ou no oposto, está sempre pronto para trabalhar) (Rego, 2002). A harmonia interpessoal define-se por todos os comportamentos que contribuem para um relacionamento interpessoal (e.g. o colaborador procura “passar a batata quente” quando tem tarefas desagradáveis para realizar, ou pelo contrário, tende a realizar as suas tarefas o melhor que consegue) (Rego, 2002). O espírito de iniciativa relaciona-se com a disponibilidade que os indivíduos têm para resolver os problemas e para procurar soluções alternativas (e.g. o indivíduo dá sugestões de melhoria dos métodos de trabalho) (Rego, 2002). Por último, a identificação organizacional é a dedicação do indivíduos para com a organização, onde o trabalho vem em primeiro lugar e só depois pensa nos seus interesses pessoais (e.g. desmarca compromissos pessoais para fazer horas extra no trabalho) (Rego, 2002).

Os comportamentos de cidadania conseguem ser explicados por duas teorias: a teoria da troca social e a teoria da orientação (Lester, Meglino & Korsgaard, 2008). A teoria da troca social descreve a troca voluntária de benefícios que ocorre entre duas partes (e.g. colaborador e organização) e a teoria da reciprocidade pode ter duas formas: como norma moral, que motiva um comportamento (e.g., o comportamento de ajuda) e cria uma obrigação moral em retribuir esse comportamento, ou pode ter uma natureza instrumental e assim, a pessoa pode estar motivada a ajudar os colegas, devido ao retorno que espera da parte dos outros (Lester, Meglino & Korsgaard, 2008). A teoria da orientação defende que os indivíduos preocupados com o bem-estar dos outros, estão menos inclinados a considerar os custos e benefícios pessoais quando fazem escolhas e agem (Lester, Meglino & Korsgaard, 2008).

Os CCO's são um preditor da percepção de justiça, pois os colaboradores tendem a envolver-se de acordo com Moorman (1991), em comportamentos de cidadania organizacional quando a percepção de justiça é elevada. O tratamento igualitário promove o envolvimento dos colaboradores em tarefas benéficas para a organização, sem esperarem no entanto qualquer recompensa (Wan, 2011). Desta forma, a justiça organizacional é capaz de induzir CCO's, sendo em muitos casos os comportamentos de cidadania o sustento de muitas organizações que têm uma elevada percepção de justiça (Wan, 2011). Um outro preditor dos comportamentos de cidadania é o envolvimento dos colaboradores para alcançar o sucesso da organização, contribuindo para o ambiente social e psicológico, sendo os objectivos da organização influenciados por esse mesmo ambiente (Ariani, 2013).

Modelo Teórico

As percepções de justiça relacionam-se com os comportamentos de cidadania organizacional, pois de acordo com Organ (1988), os colaboradores quando tratados com equidade retribuem com acções extra papel. Os colaboradores praticam comportamentos de cidadania organizacional, por forma a sustentarem um relacionamento mútuo e benéfico com a organização (Rego, 2001). Nesta lógica, os colaboradores sentem-se mais envolvidos no trabalho, pois segundo (Schaufeli & Bakker, 2003), as organizações cujos membros praticam comportamentos de cidadania, são organizações com um ambiente de trabalho mais agradável, existe um maior suporte entre colaboradores e chefia, tendo assim os indivíduos uma maior resistência às adversidades. É possível ainda afirmar que os CCO estão relacionados com a percepção de justiça organizacional de acordo com o estudo de Ariana (2013), na medida em que o nível de ocorrência de CCO aumenta quando o supervisor gera aspectos que promovem o bem-estar dos colaboradores, nomeadamente quando a distribuição do trabalho é vista como justa. A percepção de recompensas (e.g. promoção) e dos resultados (e.g., avaliação de desempenho) também influencia o envolvimento do indivíduo no trabalho, pois quando as recompensas são vistas como justas, mais atitudes extra papel os indivíduos vão praticar, sentindo-se assim com espírito de iniciativa e satisfeitos na realização das suas tarefas (Ariani, 2013).

As percepções de justiça conduzem os colaboradores a se identificarem com a organização, o que por sua vez leva a que realizem comportamentos de cidadania (Garg, Rastogi & Kataria, 2013). O *engagement* é assim considerado um antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional, pois ao existir envolvimento dos colaboradores no trabalho, há uma maior ocorrência de comportamentos que promovem o funcionamento eficiente da organização. Quanto maior a percepção de justiça, mais elevado é o nível de *engagement* (e.g. maior resistência ao *stress*) (Rego, 2002). No entanto, se esta relação for negativa, podem ocorrer comportamentos contraproducentes no trabalho (e.g. os indivíduos limitam-se a realizar as actividades formais) (Rego, 2002). Podemos assim afirmar, que o tratamento respeitoso leva a que os indivíduos se identifiquem com a sua função, o que promove os comportamentos extra-papel (Ariani, 2013).

O presente estudo tem assim como objectivo investigar a seguinte hipótese:

H₁: Os CCO são uma variável mediadora da relação que se estabelece entre a justiça organizacional e o *work engagement*.

Método

Participantes

A amostra é constituída por 142 participantes, 61 do género masculino (43%) e 81 do género feminino (57%), com idades compreendidas entre os 19 anos e os 57 anos ($\bar{x} = 32,44$ e $dp=9,526$). As funções que os indivíduos desempenham são variadas: 47 participantes em tecnologias de informação, 14 participantes em administração, 4 participantes na área de biologia, 6 participantes em recursos humanos, 24 participantes são psicólogos, 23 participantes são professores e 24 participantes pertencem a outras áreas como tradução, terapia de diferentes especializações, banca e a diferentes patentes militares.

Instrumentos

Foi utilizado um questionário que está dividido em várias partes: (1) dados sociodemográficos, (2) escala de *engagement* (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003) (3) escala de justiça organizacional (Rego, 2001) e (4) escala de comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2002).

Para medir o *engagement* no trabalho, foi utilizada a versão portuguesa de 17 itens do questionário UWES – *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2003). Esta escala engloba três dimensões: vigor (6 itens), a dedicação (5 itens) e a absorção (6 itens) (Anexo B). Na escala original os valores de consistência interna (alfa de *cronbach*) estão acima de 0.80 em todas as dimensões, tendo um $\alpha = 0.91$ para a escala total, o que significa que existe muita boa fiabilidade. Os itens estão classificados de 0 (Nunca/Nenhuma vez) a 6 (Sempre/Todos os dias).

A escala de justiça organizacional de Rego (2001) foi usada para o presente estudo e é composta por 15 itens, sendo composta pelas seguintes dimensões: interaccional que se subdivide em duas dimensões, a justiça interpessoal com 3 itens ($\alpha=.89$) e a justiça informacional com 3 itens ($\alpha=0.85$); procedimental que engloba 2 itens ($\alpha=.83$) e a justiça distributiva, que se distingue em duas subdimensões, a justiça distributiva de recompensas ($\alpha=0.95$) que contempla 5 itens e a justiça distributiva de tarefas com 2 itens ($\alpha=.73$). A classificação da escala vai de 1 – Discordo Totalmente a 7 – Concordo Totalmente (Rego, 2001).

Por último, a escala de comportamentos de cidadania organizacional é composta por 14 itens, estando dispostos por quatro dimensões: a harmonia interpessoal com 5 itens ($\alpha=0.88$), a

conscienciosidade engloba 3 itens ($\alpha=0.74$), o espírito de iniciativa com 4 itens ($\alpha=0.80$) e a identificação com a organização tem 3 itens ($\alpha=0.67$). Esta última dimensão tem uma consistência interna um pouco baixa, contudo, Rego (2002) alerta para o facto de que se eliminarmos o item “Quando descobre oportunidades de negócio para a organização (mesmo que seja no fim de semana), comunica-se aos responsáveis” ($\alpha=0.42$), o valor ascende para $\alpha=0.78$ (Rego, 2002). A classificação da escala varia entre 1 (Não se aplica rigorosamente nada) e 6 (Aplica-se completamente).

Qualidades Métricas

As qualidades métricas para as três escalas em estudo serão analisadas de forma sucinta, sendo que as análises em detalhe se encontram apresentadas em detalhe nos respectivos anexos (i.e., Anexo B – Qualidades Métricas da Escala de *Engagement*, Anexo C – Qualidades Métricas da Escala de Justiça Organizacional, Anexo E – Qualidades Métricas da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional). Em todas as escalas foi considerado um valor de saturação $>.60$, para a inserção dos itens nas respectivas dimensões.

Para cada um dos instrumentos foi elaborada a análise factorial exploratória, com o objectivo de verificar a validade da estrutura interna e com o intuito de obter as respectivas dimensões (Tabelas 1, 2, 3). Posteriormente, foi verificada a fiabilidade das dimensões obtidas, sendo a consistência interna de cada uma das dimensões calculada através do *alpha de cronbach* (α), representado nas tabelas que se seguem.

A análise factorial exploratória para a escala de *engagement* (tabela 1), não deu origem às três dimensões propostas na literatura (vigor, absorção e dedicação). O valor de KMO = .912, cuja variância total explicada é de 61.86%, tendo sido encontradas duas dimensões: a vitalidade ($\alpha = .929$) e a resiliência ($\alpha=.623$). Atribuiu-se o nome vitalidade à primeira dimensão, porque os itens sugerem que o indivíduo se sente inspirado e com energia para trabalhar. A segunda dimensão designa-se por resiliência, devido aos itens remeterem para a resistência e a capacidade que o indivíduo tem para ultrapassar os desafios no seu trabalho.

Tabela 1 – Estrutura Interna e Fiabilidade da Escala de *Work Engagement*

	Dimensões	
	Vitalidade	Resiliência
1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.	,701	
2. O trabalho que realizo é cheio de significado e de propósito.	,783	
3. O “tempo voa” quando estou a trabalhar.	,718	
4.No trabalho sinto-me com força e vigor (vitalidade).	,729	
5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	,795	
7. O meu trabalho inspira-me.	,816	
8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	,717	
10. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	,742	
11. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	,818	
12. Posso continuar a trabalhar por longos períodos de tempo.		,660
13. Para mim o meu trabalho é desafiador.	,705	
15. No meu trabalho sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).		,821
17. No meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.		,671
<i>Alpha de Cronbach</i>	.929	.623

Para a escala de justiça organizacional, foram realizadas duas análises factoriais, cuja análise detalhada se encontra em anexo (i.e. Anexo D – Qualidades Métricas da Escala de Justiça Organizacional).

Pela análise factorial da tabela 2, obteve-se um KMO = .916, revelando que existem coeficientes de correlação muito bons e a variância total explicada é de 80.4%. O valor de saturação é >.60, tendo sido encontradas duas dimensões: a justiça estrutural que engloba 9 itens ($\alpha=.965$) e a justiça de recompensa é composta por 5 itens ($\alpha = .951$) (Tabela 4). A dimensão justiça estrutural é referente à percepção de justiça acerca dos superiores e à forma como o indivíduo percebe o desenvolvimento dos processos dentro da organização. Relativamente à dimensão justiça de recompensa, esta apenas contempla itens que se referem à percepção de recompensas do indivíduo.

Tabela 2 – Estrutura Interna e Fiabilidade da Escala de Justiça Organizacional

	Dimensões	
	Justiça Estrutural	Justiça de Recompensa
18. Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo.	,835	
19. Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.	,800	
20. Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo.	,881	
21. Antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os...	,883	
22. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações com sentido...	,891	
23. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores discutem comigo as implicações...	,836	
24. Os critérios usados para as promoções são justos.	,750	
25. Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimento...	,794	
26. As decisões são tomadas de modo consistente para todos os trabalhadores.	,807	
27. Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são mais justas.		,791
28. Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.		,881
29. Considerando o stress e pressões da minha actividade profissional, as recompensas que recebo...		,868
30. Tendo em conta a correcção com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que rece...		,887
31. Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.		,884
<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>.965</i>	<i>.951</i>

Para a escala de comportamentos de cidadania organizacional, foram realizadas duas análises factoriais, que se encontram detalhadas no respectivo anexo (i.e. Anexo E – Qualidades Métricas da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional). Na última análise obteve-se um KMO = .895, revelando que existem coeficientes de correlação muito bons e a variância total explicada é de 65%. O valor de saturação é $>.60$, tendo sido encontradas duas dimensões: a conscienciosidade/harmonia interpessoal que engloba 6 itens ($\alpha=.681$) e a identificação organizacional/espírito de iniciativa que é composta por 5 itens ($\alpha = .810$) (Tabela 3). Ambas as dimensões contemplam os nomes da escala original, devido a existirem itens em proporções iguais de ambas as dimensões neste factor, e o mesmo acontece no segundo factor. Desta forma, ao longo do trabalho, as dimensões serão nomeadas como conscienciosidade e identificação organizacional, por uma questão de comodidade de leitura.

Tabela 3 – Estrutura Interna e Fiabilidade da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

	Dimensões	
	Conscienciosidade/ Harmonia Interpessoal	Identificação Organizacional/ Espírito de Iniciativa
34. Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura "passar a batata quente" par...	,736	
36. É desleixado (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!)	,823	
37. Quando descobre oportunidade de negócio para a organização, comunica-a aos responsáveis.		,694
39. Quanto tem problemas a resolver, procura resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe.		,694
40. Está mentalmente fresco e pronto para trabalhar, logo que chega à organização.		,739
41. Faz esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.		,737
42. Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).	,870	

43. Quando uma coisa não funciona, procura alternativas para que funcione.		,591
44. Desperdiça tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.	,671	
45. Pensa em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprio.		,716
46. Cria instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc).	,765	
47. Procura, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades		,572
48. Quando algo lhe corre mal, desculpa-se com os erros dos outros.	,741	
<i>Alpha de Cronbach</i>	.601	.843

Procedimento

A amostra foi recolhida através de um questionário *on-line* (Anexo X), ao qual apenas responderam indivíduos que têm um vínculo contratual. O método de amostragem é por conveniência, pois foram seleccionados os membros mais acessíveis da população, isto é, foram escolhidos indivíduos de várias organizações e de diferentes profissões para responderem ao questionário.

A recolha de dados procedeu-se com a divulgação do *link* onde o questionário está alojado, pelas redes sociais, nomeadamente *Facebook* e *LinkedIn*. O questionário foi realizado *on-line*, por via do site <http://www.qualtrics.com/> de forma, a que as respostas dos participantes ficassem alojadas directamente numa base de dados e também por ser mais cómodo o preenchimento do questionário para o indivíduo. O anonimato dos participantes foi garantido, não sendo solicitado o nome do participante ou da empresa em que trabalha.

O questionário apresentado aos participantes requer o preenchimento dos dados sociodemográficos e das escalas correspondentes a cada variável em estudo (justiça organizacional, comportamentos de cidadania organizacional e *work engagement*).

Resultados

De acordo com Baron e Kenny (1986) existem quatro condições para se poder estabelecer mediação. A primeira condição é a variável preditora (justiça organizacional) estar relacionada positivamente com a variável dependente (*engagement*). Em segundo lugar, a variável preditora (justiça organizacional) deverá ter um efeito estatisticamente significativo com a variável mediadora (CCO'S). Caso isto não aconteça, então a análise não deverá prosseguir para o próximo passo, não existindo assim efeito de mediação. Em terceiro lugar, analisa-se a relação entre a variável mediadora (CCO'S) e a variável dependente (*engagement*). Por último, deverá testar-se o efeito das variáveis preditora (justiça organizacional) e mediadora (CCO's) em simultâneo, na variável dependente (*engagement*).

Posteriormente, é necessário verificar se a mediação é total ou parcial. No caso de ser uma mediação parcial, “c'” deverá ter um impacto inferior ao de “c”, significando assim que a variável mediadora (CCO's) não ajuda a prever a variável dependente (*engagement*). Se tivermos perante uma mediação total, então o coeficiente de “c'” tem um impacto superior ao de “c”, tendo a variável mediadora (CCO's) influência na relação entre a variável preditora (justiça organizacional) e variável dependente (*engagement*).

Pela matriz de correlações (tabela 4) é possível verificar as relações que são significativas, de forma a se construir os modelos de mediação. De um modo geral, é possível verificar que existem correlações significativas entre as variáveis.

Relativamente à escala de *Engagement* verifica-se que a variável Resiliência estabelece: uma correlação positiva fraca com a Identificação Organizacional ($r=.239$), o que significa que quanto mais resistência o indivíduo tem às adversidades, mais se identifica com a organização; uma correlação positiva e fraca com a Justiça Estrutural ($r=.360$), o que significa que quanto maior a força de vontade de superar os obstáculos, maior percepção de justiça o indivíduo tem relativamente às regras e procedimentos da organização.

A variável Vitalidade da escala de *Engagement* estabelece: uma correlação negativa fraca com a Conscienciosidade ($r=-.184$), onde se compreende que quanto mais enérgico o indivíduo for no trabalho, menos tempo dedica às tarefas extra-papel; uma correlação positiva fraca com a Identificação Organiacional ($r=.365$), que significa que quanto maior a importância do trabalho para o colaborador, mais este se identifica com a organização; uma correlação positiva forte com a Justiça Estrutural ($r=.581$), onde quanto maior a força de vontade para trabalhar, maior a percepção de justiça ao nível dos processos desenvolvidos na organização; uma correlação positiva fraca com a Justiça de Recompensas ($r=.445$), em que quanto maior o empenho do

indivíduo nas suas tarefas, maior será a percepção que o indivíduo tem relativamente a receber um aumento de salário ou promoção.

Quanto à escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional, a variável Identificação Organizacional estabelece: uma correlação positiva fraca com a Vitalidade ($r=.365$), em que quanto mais o colaborador se identifica com a organização onde trabalha, maior será a sua dedicação no desempenho das tarefas; uma correlação positiva fraca com a Justiça Estrutural ($r=.329$), sendo que quanto mais o colaborador sentir “amor à camisola”, mais o colaborador se sente no dever de contribuir com o seu “ponto de vista”; uma correlação positiva fraca com a Justiça de Recompensas ($r=.215$), em que quanto maior o esforço extra do colaborador para beneficiar a organização, maior a percepção de que as recompensas que recebe são justas.

A variável Conscienciosidade estabelece uma correlação negativa e fraca com a Justiça Estrutural ($r=-.276$), em que quanto mais tempo o colaborador desperdiça com assuntos triviais, menor é a importância que as chefias lhe vão dar.

Desta forma, através das correlações, é possível entender que todas as escalas se relacionam entre si e que é possível a construção de sete modelos de mediação: (1) a relação entre a justiça estrutural e a resiliência mediada pela identificação organizacional, (2) a relação entre a justiça estrutural e a resiliência, mediada pela conscienciosidade, (3) a relação da justiça de recompensa e a resiliência, mediada pela identificação organizacional, (4) a relação entre a justiça estrutural e a vitalidade, mediada pela conscienciosidade, (5) a relação entre justiça de recompensa e a vitalidade, mediada pela conscienciosidade, (6) a relação entre a justiça estrutural e a vitalidade, mediada pela identificação organizacional e (7) a relação entre a justiça de recompensa e a vitalidade, mediada pela identificação organizacional.

Tabela 4 – Matriz de Correlações

	1	2	3	4	5	6	\bar{x}	dp
	1							
(1) Conscienciosidade							13,056	6,654
(2) Identificação Organizacional	-,298**	1					19,390	3,854
(3) Resiliência	-,092	,239**	1				11,704	1,769
(4) Vitalidade	-,184*	,365**	,509**	1			36,845	7,101
(5) Justiça Estrutural	-,276**	,329**	,360**	,581**	1		35,281	11,774
(6) Justiça de Recompensas	-,134	,215*	,147	,445**	,628**	1	16,510	7,101

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Após a verificação das qualidades métricas e as correlações significativas, foram testados os modelos de mediação através de regressões lineares.

O primeiro modelo a ser analisado pelo método de Baron & Kenny (1986), é a relação entre a justiça estrutural (justiça organizacional) e a resiliência (*engagement*), mediada pela identificação organizacional (CCO).

Na tabela 5, realizou-se a regressão linear entre a justiça estrutural e a resiliência, que segundo Baron & Kenny (1986) é apelidado de passo “c”. É possível verificar que a relação é estatisticamente significativa para $R^2_{ajust} = .124$ [$F(1,140) = 20.887, p < .05$].

Tabela 5 – Regressão Linear (c)

Preditor	Resiliência						
	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	β	Std. Error	t
Justiça Estrutural	.124	140	20.897	.000	.360	.012	4.571

Seguidamente, procedeu-se ao segundo passo, denominado por “a” (Tabela 6), que se traduz na realização da regressão linear entre a dimensão justiça estrutural e a identificação organizacional (CCO). Verifica-se a existência de efeitos estatisticamente significativos nesta relação com um $R^2_{ajust} = .102$ [F (1,139)=16.913, $p < .05$].

Tabela 6 - Regressão Linear (a)

Identificação Organizacional							
Preditor	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	β	Std. Error	t
Justiça Estrutural	.102	139	16.913	.000	.329	.026	4.113

Na Tabela 7, procede-se ao passo “b”, em que é avaliada a relação entre a dimensão identificação organizacional e a resiliência, existindo efeitos estatísticos significativos, onde o valor do $R^2_{ajust} = .051$ [F (1,139)=8.447, $p < .05$]. É de notar, que a qualidade do efeito diminuiu para 5%.

Tabela 7 - Regressão Linear (b)

Identificação Organizacional							
Preditor	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	β	Std. Error	t
Justiça Estrutural	.051	139	8.447	.004	.239	.179	2.906

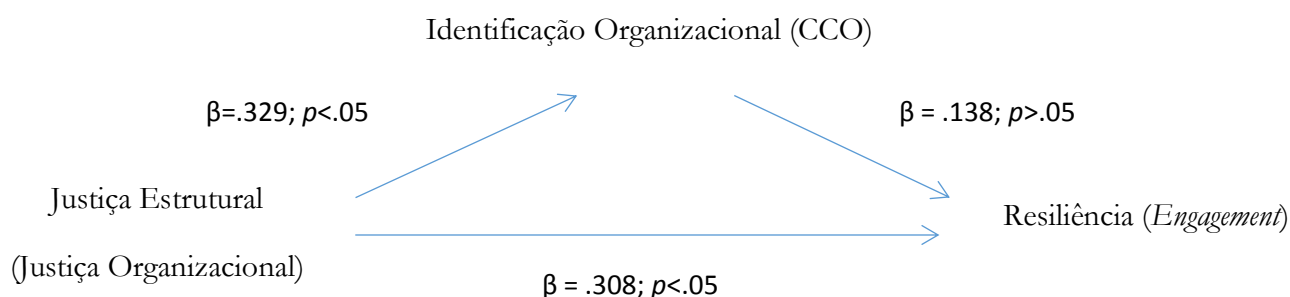
Por último, apelida-se o quarto passo deste modelo por “c’” que consta na Tabela 8. É avaliado o efeito da justiça estrutural e da identificação organizacional, na dimensão resiliência. É possível verificar que o valor de $R^2_{ajust} = .129$ [F (1,139)=11.409, $p < .05$], onde a relação entre a justiça estrutural e a resiliência é estatisticamente significativa, contudo, tal não se verifica entre a dimensão identificação organizacional e a resiliência (“c’”) ($p > .05$).

Tabela 8 - Regressão Linear (c’)

Resiliência							
Preditoras	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	B	Std. Error	t
Justiça Estrutural				.000	.308	.013	3.688
Identificação Organizacional	.129	138	11.409	.101	.138	.038	1.651

Após a realização das análises, verificamos que existe uma relação linear entre a justiça estrutural e a identificação organizacional ($\beta = .329, p < .05$) (Tabela 6) e uma relação entre a justiça estrutural e a resiliência ($\beta = .239, p < .05$) (tabela 7). Na Tabela 8, observa-se que “b” (justiça estrutural) é significativo ($\beta = .308, p < .05$) mas “c” ($\beta = .138, p > .05$) não é estatisticamente significativo. Tal significa, que a identificação organizacional enquanto variável mediadora, não ajuda a prever a resiliência, logo não existe mediação (Figura 1).

Figura 1 – Modelo de Mediação



O segundo modelo a avaliar, é centrado na relação entre a justiça estrutural (justiça organizacional) e a resiliência (*engagement*), mediada pela dimensão conscienciosidade (CCO).

A relação entre a justiça estrutural e a resiliência foi testada no modelo anterior, que corresponde ao passo **c** de acordo com o modelo de Baron & Kenny (1986), pelo que se conclui que existem efeitos estatisticamente significativos para um $R^2_{ajust} = .124$ [F (1,140)=20.887, $p < .005$] (Tabela 5). A relação entre a justiça estrutural e a conscienciosidade é estatisticamente significativa $R^2_{ajust} = .069$ [F (1,140)=11.448, $p < .05$] (Tabela 9), passo **a**. Da primeira para a segunda análise, a qualidade do efeito diminuiu de 12,4% para 6,9%.

Tabela 9 - Regressão Linear (a)

Preditor	Conscienciosidade						
	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	β	Std. Error	t
Justiça Estrutural	.069	140	11.448	.001	-.276	.046	-3.383

Na relação entre a conscienciosidade e a resiliência (Tabela 10) que corresponde ao passo **b**, ao observarmos a matriz de correlações, as dimensões não estão correlacionadas de forma significativa. Ao analisarmos essa relação pelo método da regressão linear, esse mesmo resultado confirma-se – não existe uma relação estatisticamente significativa para um $R^2_{ajust} = .001$ [F (1,140)=1.187, $p > .05$].

Tabela 10 - Regressão Linear (b)

Preditor	Resiliência						
	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	B	Std. Error	t
Conscienciosidade	.001	140	1.187	.278	-.092	.022	-1.089

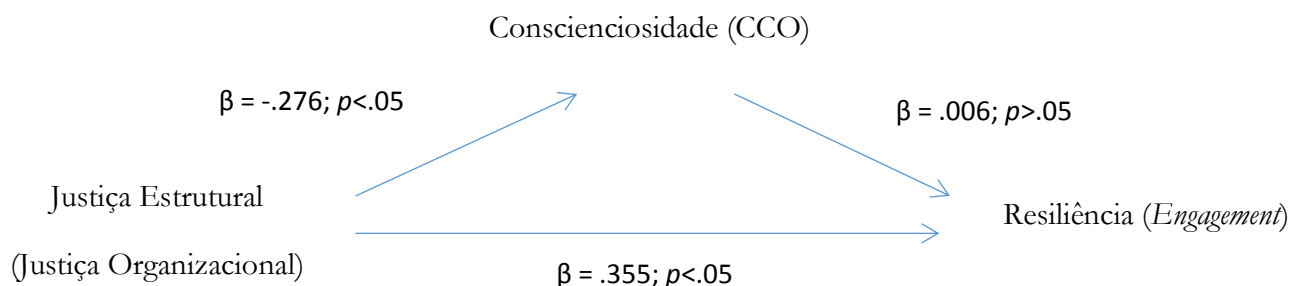
Na Tabela 11, não existem efeitos significativos entre a conscienciosidade e a resiliência ($p > .05$), mas existem com a dimensão justiça estrutural, com um $R^2_{ajust} = .112$ [F (1,140)=9.854, $p < .05$].

Tabela 11 - Regressão Linear (c')

Preditoras	Resiliência						
	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	B	Std. Error	t
Justiça Estrutural				.000	.308	.000	4.286
Conscienciosidade	.112	138	9.854	.101	.138	.943	.072

Após a realização das análises, verificamos que existe uma relação linear entre a justiça estrutural e a resiliência ($\beta = .360$, $p < .05$) (Tabela 5) e uma relação entre a justiça estrutural e a conscienciosidade (tabela 9). Na Tabela 10, observa-se que “b” (justiça estrutural) é significativo ($\beta = .355$ $p < .05$) mas “c’ ” ($\beta = .006$, $p > .05$) não é estatisticamente significativo. Tal significa, que a conscienciosidade enquanto variável mediadora, não tem efeito na relação entre a justiça estrutural e a resiliência, não existindo assim efeito de mediação (Figura 2).

Figura 2 – Modelo de Mediação



O modelo seguinte traduz-se na relação entre a justiça de recompensas e a resiliência, mediada pela conscienciosidade. Verificou-se de acordo com a matriz de correlações (Tabela 6), que as relações entre as dimensões (1) justiça de recompensa e resiliência, (2) justiça de recompensas e a conscienciosidade e (3) a conscienciosidade e a resiliência, não estão correlacionadas de forma significativa, não existindo deste modo modelo de mediação. Torna-se assim pertinente passar para a análise da relação entre a justiça de recompensas e a resiliência, mediada pela identificação organizacional. É preciso notar que pela matriz de correlações não existe uma correlação significativa entre a justiça de recompensas e a resiliência.

A primeira relação a analisar, é entre as dimensões justiça de recompensa e a resiliência, que corresponde a **c**, de acordo com Baron & Kenny (1986) (Tabela 11). Pela matriz de correlações, verificou-se que não existe uma correlação significativa para esta relação o que se pode comprovar pelo método da regressão linear, onde existe um $R^2_{ajust} = .022$ [F (1,140)=3.063, $p > .05$].

Tabela 11 - Regressão Linear (c)

Justiça de Recompensa							
Preditor	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	β	Std. Error	t
Resiliência	.015	140	3.063	.082	.147	.337	1.750

Procede-se de seguida, à avaliação da relação entre a justiça de recompensas e a identificação organizacional (Tabela 12) que consiste no passo **a**, sendo possível verificar a existência de efeitos estatisticamente significativos para um $R^2_{ajust} = .039$ [F (1,140)=6.754, $p < .05$].

Tabela 12 - Regressão Linear (a)

Preditor	Identificação Organizacional						
	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	B	Std. Error	t
Justiça de Recompensa	.039	140	6.754	.010	.215	.045	2.599

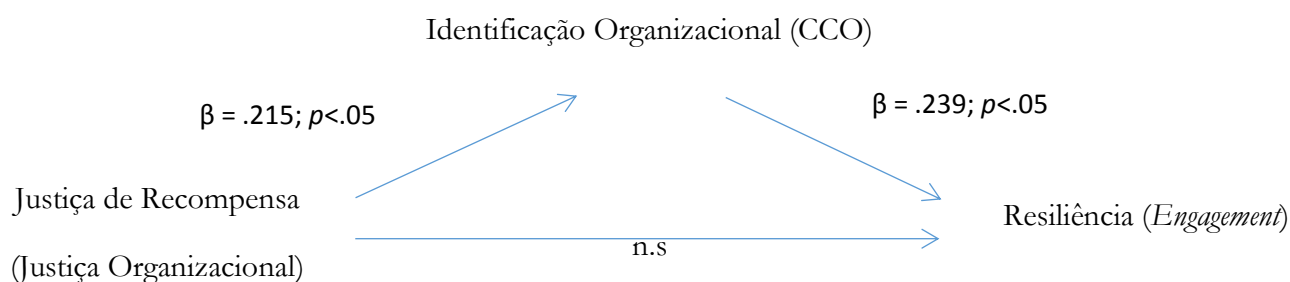
Relativamente à relação entre a identificação organizacional e a resiliência que corresponde ao passo **b**, pode-se verificar que existem efeitos estatisticamente significativos na análise realizada no primeiro modelo (Tabela 7) cujo valor de $R^2_{ajust} = .051$ [F (1,140)=8.447, $p < .05$]. Nesta sequência, procede-se à análise dos efeitos das dimensões justiça de recompensa e da identificação organizacional na resiliência (Tabela 13) e pode-se verificar que não existem efeitos estatisticamente significativos entre a justiça de recompensa e a resiliência ($p > .05$), mas há resultados significativos para a relação da identificação organizacional e a resiliência (passo **c'**), com um $R^2_{ajust} = .051$ [F (1,140)=4.940, $p < .05$].

Tabela 13 - Regressão Linear (c')

Preditoras	Resiliência						
	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	B	Std. Error	t
Justiça de Recompensas	.051	140	4.940	.0237	.100	.021	1.187
Identificação Organizacional				.011	.218	.039	2.587

Após a realização das análises, verificamos que existe uma relação linear entre a justiça de recompensa e a resiliência (**c**) ($\beta = .147$, $p < .05$) (Tabela 11) e uma relação linear entre a justiça de recompensa e a identificação organizacional (“**a**”) ($\beta = .215$, $p < .05$) (Tabela 12). Há também uma relação entre a identificação organizacional e a resiliência (“**b**”) ($\beta = .239$, $p < .05$) (tabela 7). Na Tabela 13, observa-se que “**c'**” que corresponde à variável mediadora – identificação organizacional - ($\beta = .218$, $p < .05$) é estatisticamente significativo. Tal significa, que a relação entre a justiça de recompensa e a resiliência é mediada pela identificação organizacional, mas não existe um efeito directo entre a justiça de recompensa e a resiliência. Estamos deste modo perante uma mediação total, pois o coeficiente da relação entre a justiça de recompensa e a resiliência é inferior ao coeficiente da última análise realizada (Tabela 13).

Figura 3 – Modelo de Mediação



O quarto modelo a estudar, traduz-se na relação entre a justiça estrutural e a vitalidade, mediada pela dimensão conscienciosidade.

Ao realizarmos a regressão linear entre a dimensão justiça estrutural e a vitalidade, correspondente a “ c “segundo o modelo de Baron & Kenny (1986), a relação é estatisticamente significativa, com uma significância de 33.3% [F (1,140)=71.379, $p=.000$] (Tabela 14).

Tabela 14 – Regressão Linear (c)

Justiça Estrutural							
Preditor	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	β	Std. Error	t
Vitalidade	.333	140	71.379	.000	.581	.114	8.449

Na relação entre a dimensão justiça estrutural e a dimensão conscienciosidade que corresponde ao passo “ a “(Tabela 9), verifica-se um $R^2_{ajust} = .069$ [F (1,140) = 11.448, $p < .05$]. A relação é estatisticamente significativa, pelo que é pertinente prosseguir para o terceiro passo, “ b ”, de forma a avaliar o impacto da dimensão conscienciosidade na dimensão vitalidade. A relação entre estas duas dimensões é estatisticamente significativa (tabela J), podendo-se tal verificar na tabela seguinte um $R^2_{ajust} = .027$ [F (1,140)=4,888, $p < .05$]. É de notar que há uma diminuição do valor de significância da primeira para a segunda relação bastante relevante, de 33.3% para 2.7%.

Tabela 15 – Regressão Linear (b)

Conscienciosidade							
Preditor	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	β	Std. Error	t
Vitalidade	.034	140	4.888	.029	-.184	.078	-2.211

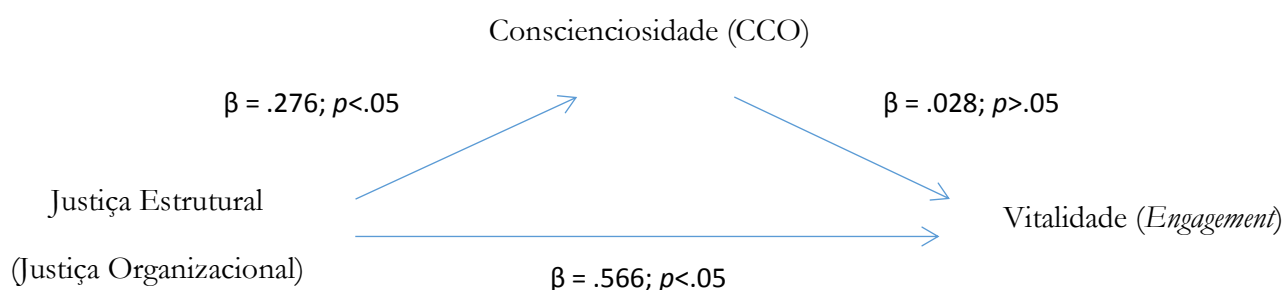
A avaliação do efeito da justiça estrutural e da conscienciosidade na dimensão vitalidade, passo “ **c** “, é estatisticamente significativa para a justiça estrutural com um $R^2_{ajust} = .330$ [$F(2, 138) = 34.030, p < .05$], ao contrário da dimensão conscienciosidade ($p > .005$) (Tabela 16).

Tabela 16 - Regressão Linear (c')

Predictoras	Vitalidade						
	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	B	Std. Error	t
Justiça Estrutural	.321	138	34.030	.000	.566	.044	7,814
Conscienciosidade				.699	-.028	.077	-.388

Após a realização das análises, é preciso verificar os pressupostos de Baron & Kenny (1986). Existe um efeito directo entre as dimensões justiça estrutural e a vitalidade (“**c**”) ($\beta = .581, p < .05$) (Tabela 14) e uma relação entre a justiça estrutural e a conscienciosidade (“**a**”) ($\beta = .276, p < .05$) (tabela 9). Há também uma relação entre a conscienciosidade e a vitalidade (Tabela 15) (“**b**”) ($\beta = -.184, p < .05$) que é estatisticamente significativa. Por sua vez, em “**c**”, não existe um resultado estatisticamente significativo. Tal significa, que a relação entre a justiça estrutural e a vitalidade não é mediada pela conscienciosidade, estando aqui presente uma mediação parcial com um efeito directo entre a variável preditora e dependente. É uma mediação parcial devido ao facto de não existir um efeito significativo em “ **c** “, e tendo o coeficiente deste diminuído relativamente ao coeficiente em “ **c** “.

Figura 4 – Modelo de Mediação



O quinto modelo a ser testado expressa-se pela relação entre a justiça de recompensa e a dimensão vitalidade, mediada pela conscienciosidade. Ao verificarmos a matriz de correlações (Tabela 6) a correlação entre a justiça de recompensa e a conscienciosidade não está numa forma

significativa, pelo que não será testada essa relação na mediação, sabendo desde já que não existe efeitos de mediação. Contudo, é pertinente avaliarmos os efeitos indirectos deste modelo.

A relação entre a justiça de recompensa e a vitalidade corresponde ao passo “c” e é estatisticamente significativa, com um valor de $R^2_{ajust} = .192$ [F (1,140)=34.027, $p < .05$] (Tabela 17).

Tabela 17 – Regressão Linear “c”

		Vitalidade					
Preditor	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	β	Std. Error	t
Justiça de Recompensa	.192	140	34.257	.000	.445	.076	5.853

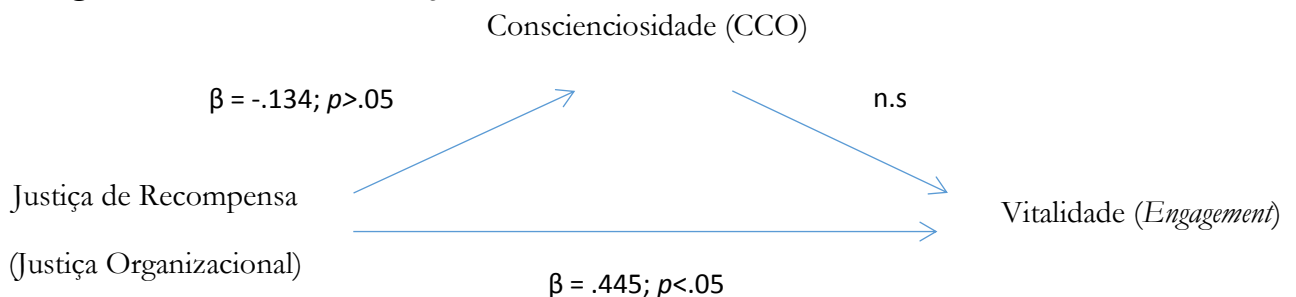
A análise da relação entre a justiça de recompensa e a conscienciosidade não é estatisticamente significativa, passo “a”, sendo o valor de $R^2_{ajust} = .011$ [F (1,140)=2.527, $p > .05$] (Tabela 18).

Tabela 18 – Regressão Linear “a”

		Conscienciosidade					
Preditor	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	β	Std. Error	t
Justiça de Recompensa	.011	140	2.527	.114	-.134	.079	-1.590

De acordo com o modelo de Baron & Kenny (1986), a segunda análise entre a variável independente e mediadora não sendo significativa, é impossível existir mediação, pelo que a análise termina aqui.

Figura 5 – Modelo de Mediação



O sexto modelo a ser analisado, baseia-se na relação entre a dimensão justiça estrutural e a vitalidade, mediada pela identificação organizacional. Pela matriz de correlações (Tabela 6), existem correlações significativas em todas as relações deste modelo.

A relação entre as dimensões justiça estrutural e vitalidade, “ **c** “, tem resultados estatisticamente significativos, onde o valor de $R^2_{ajust} = .333$ [F (1,140)=71.379, $p < .05$] (Tabela 19).

Tabela 19 – Regressão Linear “c”

Vitalidade							
Preditor	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	β	Std. Error	t
Justiça Estrutural	.333	140	71.379	.000	.581	.041	8.449

A relação entre a justiça estrutural e a dimensão identificação organizacional, “ **a** “, é estatisticamente significativa, tendo sido testada esta relação num modelo anterior (Tabela 6), onde o valor de $R^2_{ajust} = .102$ (F (1, 140)=16.913, $p < .05$). Realiza-se assim o passo “ **b** “, que de acordo com o método de Baron & Kenny (1986), pode-se verificar que a relação entre a identificação organizacional e a vitalidade é estatisticamente significativa, cujo valor de $R^2_{ajust} = .127$ [F (1,141)=21.393, $p < .05$] (Tabela 20).

Tabela 20 – Regressão Linear “a”

Identificação Organizacional							
Preditor	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	β	Std. Error	t
Vitalidade	.127	141	21.393	.000	.365	.043	4.625

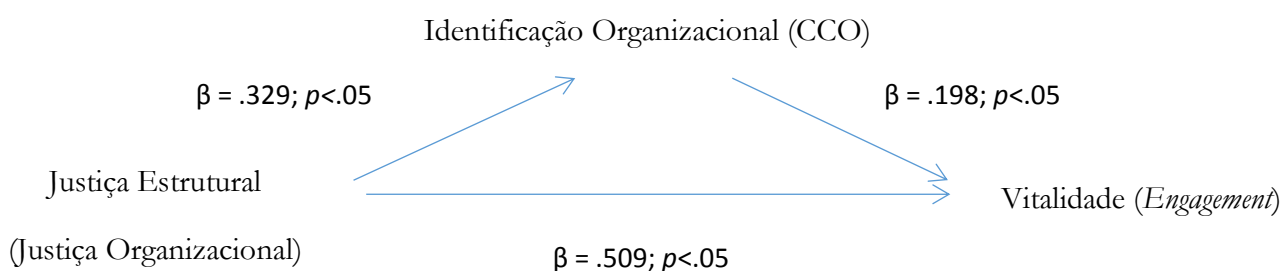
Em último lugar, verifica-se “ **c'** “ que corresponde à verificação da existência de efeitos da justiça estrutural e da identificação organizacional na dimensão vitalidade (tabela O). É possível verificar pela tabela seguinte, que existem efeitos estatisticamente significativos com 35,5% de significância [F (2, 140)=39.552, $p < .05$].

Tabela 21 - Regressão Linear (c')

Vitalidade							
Preditoras	R^2_{ajust}	df	F	Sig.	β	Std. Error	t
Justiça Estrutural				.000	.509	.044	7.081
Identificação Organizacional	.355	140	39.552	.007	.198	.132	2.749

Após a realização das análises, é possível afirmar que existe um efeito directo entre as dimensões justiça estrutural e a vitalidade (“c”) ($\beta = .581, p < .05$) (Tabela 19) e uma relação linear entre a justiça estrutural e a identificação organizacional (“a”) ($\beta = -.329, p < .05$) (Tabela 6). Há também uma relação significativa entre a identificação organizacional e a vitalidade (“b”) (Tabela 20) ($\beta = .365, p < .05$). Por sua vez, em “c’ “ (tabela O), existe um resultado estatisticamente significativo ($\beta = .198, p < .05$). Tal significa, que a relação entre a justiça estrutural e a vitalidade não é mediada pela identificação organizacional, estando aqui presente uma mediação parcial devido ao impacto de c’ ser inferior em c. Há ainda um efeito directo entre a dimensão justiça estrutural e a vitalidade.

Figura 6 – Modelo de Mediação



O último modelo a ser estudado, é a relação entre a justiça de recompensa e a vitalidade, mediada pela identificação organizacional.

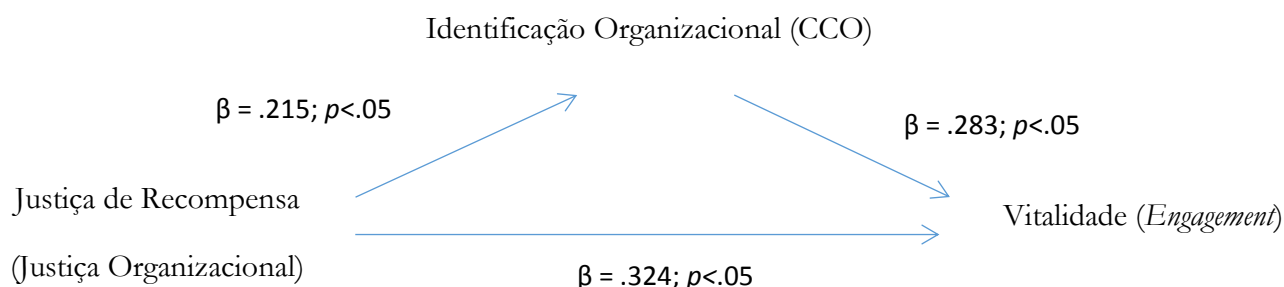
A relação entre a justiça de recompensa e a vitalidade, “ c “, foi anteriormente analisada (Tabela 17), onde se verifica que é estatisticamente significativa, podendo-se verificar na um $R^2_{ajust} = .192$ [F (1,140)=34.027, $p < .05$]. A análise da relação entre a justiça de recompensa e a identificação organizacional, “ a “, foi igualmente realizada anteriormente, sendo estatisticamente significativa podendo-se verificar um $R^2_{ajust} = .039$ [F (1,140)=6.754, $p < .05$] (Tabela 12). Posteriormente, realiza-se o passo “ b “, que corresponde à análise entre a dimensão identificação organizacional e a vitalidade, que demonstra ser estatisticamente significativa [F (1,140)=21.393, $p < .05$], cuja significância é de 12,7%, bastante superior à relação anterior (Tabela 20). Por último, avaliam-se em simultâneo os efeitos da identificação organizacional e da justiça de recompensa na dimensão vitalidade, passo “ c’ “. Verifica-se assim, que existem efeitos significativos com um $R^2_{ajust} = .263$ [F (2,138)=26.025, $p < .05$], podendo-se concluir que existe mediação (Tabela 22). A significância assume um aumento considerável, de 12,7% para 26,3%.

Tabela 22 - Regressão Linear (c')

Vitalidade							
Preditoras	R ² _{ajust}	df	F	Sig.	β	Std. Error	t
Justiça de				.000	.384	.074	5,167
Recompensa							
Identificação	.263	138	26.025	.000	.283	.136	3.804
Organizacional							

Verificando os pressupostos do modelo de Baron & Kenny (1986), existe um efeito directo entre as dimensões justiça de recompensa e a vitalidade (“c”) ($\beta = .445, p < .05$) (Tabela 17) e uma relação linear entre a justiça de recompensa e a identificação organizacional (“a”) ($\beta = .215, p < .05$) (Tabela 12). Há também uma relação significativa entre a identificação organizacional e a vitalidade (“b”) (Tabela 20) ($\beta = .365, p < .05$). Por sua vez, em “c’” (Tabela 22), existe resultados estatisticamente significativos ($\beta = .283, p < .05$). Tal significa, que a relação entre a justiça de recompensa e a vitalidade não é mediada pela identificação organizacional, sendo considerada assim uma mediação parcial devido ao impacto de c’ ser inferior em c.

Figura 7 – Modelo de Mediação



Após analisados todos os modelos, é possível concluir que não se rejeita a hipótese do presente estudo (H_0 : A relação entre a justiça organizacional e o *work engagement*, é mediada pelos CCO's), devido a existir uma mediação total pelo modelo que traduz a relação entre a justiça de recompensas e a resiliência, mediada pela identificação organizacional. Pode-se igualmente

confirmar, que existem três mediações parciais: (1) a relação entre a justiça estrutural e a vitalidade, mediada pela dimensão conscienciosidade, (2) relação entre a dimensão justiça estrutural e a vitalidade, mediada pela identificação organizacional e (3) relação entre a justiça de recompensa e a vitalidade, mediada pela identificação organizacional.

Discussão

A presente investigação tem como principal objectivo compreender o impacto dos CCO's na relação entre a justiça organizacional e o *engagement* no trabalho. No que concerne à validação das qualidades métricas das escalas utilizadas no presente estudo, as dimensões ou fatores extraídos após a análise factorial, correspondem parcialmente às dimensões propostas na literatura.

Na escala de *engagement* no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2003), obtiveram-se duas dimensões (i.e., vitalidade e resiliência), ao contrário da escala original que contempla três dimensões: o vigor, a dedicação e a absorção. Os itens da dimensão absorção não fazem parte de nenhuma dimensão do presente estudo, apresentando a escala uma estrutural bifatorial.

Para a escala de justiça organizacional (Rego, 2001), a escala original contempla três dimensões - justiça procedimental, justiça distributiva (que se subdivide na justiça interpessoal e na justiça informacional) e a justiça interaccional (que se subdivide na justiça distributiva de recompensas e na justiça distributiva de tarefas). No presente estudo, encontraram-se apenas duas dimensões, sendo estas definidas como justiça estrutural (engloba todos os itens das dimensões interaccional e procedimental da escala original), e a justiça de recompensa, que corresponde à dimensão proposta pela literatura (justiça distributiva de recompensa). No entanto, nenhum item da subdimensão justiça distributiva de tarefas, faz parte do actual estudo.

Por último, a escala de comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2002) é caracterizada por quatro dimensões (i.e., harmonia interpessoal, espírito de equipa, identificação organizacional e conscienciosidade.). Após a análise factorial, o presente estudo contempla as dimensões “identificação organizacional” e “conscienciosidade”, contudo apesar destas terem os nomes da escala original, contem itens de outras dimensões (harmonia interpessoal e espírito de equipa, respectivamente).

O modelo de investigação pretendia analisar se os comportamentos de cidadania organizacional são mediadores da relação entre a justiça organizacional e o *work engagement*. O mesmo confirmou-se, uma vez que existe: (1) uma relação significativa entre as dimensões justiça de recompensa e a resiliência, mediadas pela identificação organizacional; (2) uma relação significativa entre a justiça estrutural e a vitalidade mediada pela conscienciosidade; (3) uma relação significativa entre a justiça estrutural e a vitalidade mediada pela identificação organizacional e (4) uma relação significativa entre a justiça de recompensa e a vitalidade,

mediada pela identificação organizacional. Em suma, compreende-se que as dimensões de justiça de recompensa e a identificação organizacional, se encontram ambas relacionadas com a variável *work engagement*; e que a dimensão justiça estrutural se encontra relacionada com ambas as dimensões da variável comportamentos de cidadania organizacional, que por sua vez tem uma relação significativa com a dimensão vitalidade.

Os resultados do presente estudo demonstram uma relação linear entre justiça de recompensa e *engagement* no trabalho, como demonstrado por Saks (2006) que considera a justiça de recompensa um antecedente do *engagement* no trabalho, i.e., os indivíduos ao perceberem recompensas equitativas, têm tendência para se dedicarem e esforçarem mais no desempenho das suas tarefas (Saks, 2006). Deste modo, segundo Rego (2002) quanto mais forte é esta relação, maior é o sentimento de identificação com a organização, existindo desta forma, um aumento das atitudes extra papel (e.g., ajudar um colega numa determinada actividade, sem que tenha obrigação de o fazer).

Os resultados demonstram que a justiça de recompensa e a identificação organizacional, estão relacionadas com o *engagement* no trabalho (i.e. resiliência e vitalidade). Isto é, um colaborador para ser resistente ao *stress*, precisa de se identificar com a organização e, para isso, é necessário perceberem que esta tem um sistema de recompensas justo. Quanto mais justas as recompensas são percebidas, maior o valor e significado os indivíduos atribuem ao seu trabalho, o que promove o sentimento de pertença à organização (Saks, 2006). Ao existir equidade nas recompensas atribuídas, os indivíduos vão sentir uma maior capacidade de ultrapassar as adversidades e conseguirem gerir melhor as suas emoções em situações adversas (serem mais resilientes), pois entendem que a organização os recompensa pelo seu esforço.

Os colaboradores ao sentirem-se confortáveis tanto com aquilo que recebem da organização, como com as suas capacidades sociais e emocionais, vão ter um sentimento de pertença à organização (Saks, 2006), e ao se identificarem com a organização, sentem uma maior pré-disposição para se colocarem no lugar do outro, de forma a criar uma maior empatia com os seus colegas ao longo do tempo. Segundo Schaufeli e Bakker (2003), o apoio entre colegas torna-se fundamental para os indivíduos conseguirem ultrapassar fases mais difíceis do seu trabalho, tendo uma maior capacidade para responder às exigências do trabalho. Contudo, é importante referir, que segundo Andrade e Stefano (2011), o sentido crítico do indivíduo influencia a percepção de equidade na distribuição de recompensas, sendo que quando os colaboradores avaliam as recompensas recebidas como favoráveis, tendem a não se sentir prejudicados e a serem capazes de enfrentar o *stress* e as situações adversas com maior facilidade.

Os resultados também sugerem que os comportamentos de cidadania organizacional (i.e. conscienciosidade e identificação organizacional) têm uma relação significativa com a justiça estrutural e com a vitalidade. No entanto, é a dimensão identificação organizacional que se verifica como mediador total e parcial com maior regularidade, tal como a vitalidade é a dimensão mais relevante no *engagement*.

Outro ponto de vista relativo à justiça organizacional, refere-se à justiça estrutural, sendo esta compreendida como a percepção do indivíduo face aos seus superiores e a forma como percebem os procedimentos utilizados na organização (e.g. avaliações de desempenho) (Greenberg, 1990). Esta dimensão, relaciona-se com os comportamentos de cidadania organizacional (identificação organizacional e conscienciosidade) e com a variável *engagement* na dimensão vitalidade que se refere ao entusiasmo, dedicação e força de vontade do indivíduo (Schaufeli & Bakker, 2003).

Relativamente à justiça estrutural, o indivíduo quando se sente envolvido com a organização, tem uma maior auto-estima e autoconfiança, o que promove a sua disponibilidade para manter uma relação de maior proximidade com a chefia (Ariani, 2013). Ao sentir-se entusiasmado e inspirado com o seu trabalho, melhora o contexto social favorecendo o trabalho em equipa, tal como se sente capaz de colocar esforço extra para executar actividades que vão para além das suas tarefas formais (Ariani, 2013). Como resultado, o indivíduo que dispõe de recursos cognitivos e emocionais para a realização do trabalho, tem um sentido de auto-investimento, de energia e de paixão, e um maior desempenho extra papel.

De acordo com Soieb, Othman e D'Silva (2013), existe um sentimento de reciprocidade mútua entre o colaborador e a chefia, quando os processos organizacionais e as relações interpessoais são motivados pelos benefícios de que ambas as partes partilham. No entanto, os indivíduos reagem de uma forma mais favorável a decisões com base em procedimentos que percebem como justos. É importante referir que os colaboradores não se preocupam apenas com o facto de o procedimento ser ou não justo, importam-se igualmente, como vão os procedimentos influenciar os resultados (e.g. processos de recrutamentos e selecção). Ao existir uma percepção de justiça estrutural positiva, os colaboradores sentem-se entusiasmados e com espírito de iniciativa para realizarem actividades em benefício da organização, mesmo que para isso, tenham de investir um maior esforço (Ariani, 2013).

A justiça estrutural e a vitalidade têm uma relação linear na presente investigação. De acordo com Jones (2009), os colaboradores sentem-se dedicados na realização das suas

actividades, o que leva a terem uma maior autonomia na tomada de decisões sobre as suas tarefas e a possibilidade de utilizar as suas competências cognitivas, assim como adquirir novos conhecimentos.

Os dados sugerem que o indivíduo ao perceber os procedimentos e os resultados como justos, as suas reacções tendem a ser positivas, o que por sua vez, leva a que o indivíduo tenha uma maior dedicação e sinta um maior entusiasmo na realização das suas tarefas. Sendo o ambiente de trabalho um local de convivência social, onde ocorrem a maioria dos acontecimentos de justiça, as atitudes dos colaboradores, a satisfação e o desempenho vão ser afectadas de forma positiva (Cropanzano, Rupp & Byerne, 2003). Deste modo, os comportamentos de cidadania organizacional vão evidenciar-se, isto é, os colaboradores vão sentir-se motivados para contribuir com actividades que vão para além do contrato psicológico.

Considerações dos resultados para a literatura

Com o presente trabalho pretendeu-se contribuir significativamente para a literatura, uma vez que permite explicar o impacto dos comportamentos de cidadania organizacional quando o indivíduo percepção justiça na organização e se sente envolvido no trabalho.

Implicações Teóricas

No que respeita às implicações teóricas, a literatura analisada não explora o modelo apresentado (mediação dos CCO's na relação entre justiça organizacional e o *engagement*), como tal, considera-se importante a literatura contemplar estas relações.

Uma outra implicação teórica é relativa aos modelos encontrados: o primeiro é relativo às dimensões justiça de recompensa e identificação organizacional, se relacionarem com o *engagement* no trabalho; o segundo refere-se à relação da justiça estrutural com a dimensão vitalidade, mediada pelas duas dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional.

Por último, é relevante a amostra ser de várias organizações, os participantes com diferentes profissões e de diferentes faixas etárias, pois só assim possível uma maior generalização dos resultados encontrados.

Implicações Metodológicas

Foram encontradas algumas limitações no presente estudo. O instrumento utilizado para avaliar o *Work Engagement* (Schaufeli & Bakker, 2003) poderia ser diferente, na medida em que a dimensão absorção da escala original tem vindo a ser excluída da mesma, sendo assim uma escala bifatorial (Durán, Extremera, Rey, Fernández-Berrocal & Montalbán, 2006).

Uma outra implicação para este trabalho, foi a amostra não ter um número de participantes igual em todas as profissões, facto que se poderá ter em conta em estudos futuros de forma a existir um maior rigor na generalização de resultados.

Implicações Aplicadas

Seria interessante aplicar instrumentos de mensuração do *stress* e de conflito trabalho-família, tanto ao participante como a um familiar seu, de forma a compreender os impactos positivos e negativos no contexto familiar, de acordo com o *stress* que o indivíduo vivencia ao perceber (in)justiça no contexto organizacional.

Sugestões para estudos futuros

A maioria dos trabalhos desenvolvidos até ao momento focam a perspectiva do indivíduo em relação à organização, no entanto, a percepção que a organização tem sobre o colaborador não tem sido investigada. A organização tem como objectivo que os seus colaboradores cumpram o contrato psicológico, contudo nem sempre tal acontece. Deste modo, seria interessante incluir em futuros estudos a perspectiva de Rousseau (1989), cujo contrato psicológico é a crença do indivíduo em relação aos termos e condições de um acordo de troca recíproca entre uma pessoa e a outra parte, surgindo, quando uma das partes acredita que é uma promessa com retorno futuro e, com o intuito de fornecer benefícios futuros.

Seria ainda interessante averiguar, se os colaboradores que trabalham em regime de *outsourcing* (indivíduos que trabalham com o cliente, mas cujo contrato de trabalho é com uma outra empresa), têm uma percepção de justiça diferente e se realizam menos comportamentos de cidadania organizacional, do que indivíduos que trabalham em *permanente placement* (que têm um contrato de trabalho com o cliente).

Referências

- Andrade, M. & Stefano, R. (2011). Justiça distributiva – um estudo sobre as variáveis demográficas dos funcionários e sua percepção sobre o ambiente de trabalho. *Anais do XXXV Encontro da ANPAD*, 5, 1-16.
- Ariani, D. (2013). The relationship between employee engagement organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4, 46-56.
- Assmar, E., Ferreira, M., & Souto, S. (2005). Justiça Organizacional: uma revisão de literature. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18, 443-453.
- Bakker, B., Demerouti, E. & Ten Brummelhuis, L. (2012). Work engagement, performance and active learning : the role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 555-564.
- Baron, M., & Kenny, A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bergeron, D. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost?. *Academy Management Review*. 32, 1078-1095.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Cropazano, R., & Greenberg, B. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160-169.

- Durán, A., Extremera, N., Rey, L.; Fernández-Berrocal, P., & Montalbán M. (2006). Predicting academic burnout and engagement in educational settings: assessing the incremental validity of perceived emotional intelligence beyond perceived stress and general self-efficacy. *Psicothema*, 18, 158-164.
- Dyne, L., Graham, J., & Dienesch, R. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy Management*, 37, 765-802.
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Jones, D. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 4, 525-542.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Lester, S., Meglino, B. & Korsgaard, A. (2008). The role of other orientation in organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 829-841
- Lind, E., & Tyler, T. (1988). The social psychology of procedural justice. *New York: Plenum Press*, 1, 40-45.
- Macey, H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10, 85-97.

- Pestana, M., & Gajairo, J. (2003), *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Pourezzat, A., & Someh, Z. (2009). The study of personnel and and customer's perception of organizational justice. *Iranian Journal of Management Studies*, 2, 97-113.
- Rasheed, A., Khan, S., & Muhammad, R. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: The Case of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*. 4, 183-200.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça - Estudos de dimensionalização com professores de ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17, 119-131.
- Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42, 50-63.
- Rego, A., Carvalho, A., Leite, R., Freire, C., & Vieira, A. (Julho-Dezembro de 2002). Justiça nas organizações: Um modelo tetra-dimensional. *Revista Psicologia*, 2, 113-142.
- Ribeiro, N., & Semedo, A. (2014). Human resources management practices and turnover intentions: The mediating role of organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 8, 7-32.
- Rothbard, P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Saruhan. (2014). The role of corporate communication and perception of justice during organizational change process. *Business and Economics Research Journal*, 5, 143-166.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3-10.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.

- SIQUEIRA, M. (2002). Medidas do Comportamento Organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7, 11- 18.
- Smith, A., Organ, W., & Dennis W. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedentes. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Soieb, M., Othman, J., & D'Silva, L. (2013). The effects of perceived leadership styles and organizational citizenship behaviour on employee engagement: The mediating role of conflict management. *International Journal of Business and Management*, 8, 91-99.
- Wan, H. (s.d.). The role of leader-member exchange in organizational justice: Organizational citizenship behaviour relationship. *Research and Practice in Human Resource Management*, 2, 71-37.
- Yaghoubi, E., Maschinch, S., & Hadi, A. (2011). An analysis of correlation between organizational citizenshipBehavior (OCB) and emotional intelligence (EI). *Canadian Center of Science and Education*, 5, 119-123.

Anexos

ANEXO A – Revisão de Literatura

Work Engagement

Cedo se percebeu, que o *engagement* no trabalho era um tema com muita relevância para as organizações, uma vez que, os estudos apontavam para o facto, de quando os colaboradores são bem geridos podem funcionar como motivadores do envolvimento no trabalho. A consequência desta relação, reflectia-se nos colaboradores com atitudes mais positivas na realização do trabalho, apresentando uma boa saúde mental, tal como um melhor desempenho (Schaufeli & Bakker, 2003).

Rothbard (2001) definiu o *engagement* no trabalho como a capacidade que resulta de um estado de presença psicológica, através da atenção e da absorção. O autor caracteriza a atenção, como a disponibilidade cognitiva dispendida pelo indivíduo ao pensar numa determinada tarefa de trabalho (Rothbard, 2001). A absorção para Rothbard (2001), é a sensação de se estar imerso numa tarefa e a capacidade de concentração que cada pessoa deposita numa tarefa. Esta perspectiva, vai de encontro à de Schaufeli & Bakker (2003), no que se relaciona com a dimensão absorção.

Mais recentemente, Macey e Schneider (2008) referem que o *engagement* no trabalho é a exibição de comportamentos adicionais no trabalho além dos previamente estabelecidos para o desempenho de uma tarefa. No entanto, Khan (1990) e Saks (2006) não vão ao encontro desta, afirmando que o *engagement* no trabalho se refere apenas aos comportamentos que os indivíduos apresentam nas tarefas de trabalho, e não aos comportamentos que forem anteriormente estabelecidos para o desempenho de uma tarefa. Saks (2006) defende ainda, que o *engagement* no trabalho varia de tarefa para tarefa e que o nível de *engagement* numa tarefa tem implicações no nível de *engagement* noutras tarefas.

O *engagement* no trabalho encontra-se relacionado com os comportamentos de cidadania, tendo sido Katz e Kahn a evidenciar esta relação, referindo que “os recursos das pessoas para a inovação, para a cooperação espontânea, para a conduta protectora e criativa, são vitais para a sobrevivência e eficácia da organização. Uma organização que depende apenas e só dos comportamentos prescritos, tem um sistema social muito frágil” (Katz & Khan, 1966, p.382).

O esforço dos colaboradores para o bom funcionamento da organização, é reconhecido nos estudos de Siqueira (2002) ao referir que o *engagement* dos colaboradores em atitudes espontâneas e cooperativas, são essenciais para a manutenção da vida da organização. Esta teoria

vai de encontro à reflexão de Organ (1988), ao afirmar que o *engagement* é o que lubrifica a “maquinaria” social.

Vários estudos referem, que o *engagement* no trabalho está relacionado com o apoio social dos colegas de trabalho, a autonomia no trabalho, a relação com a chefia, com as práticas de recursos humanos - nomeadamente o *feedback* (e.g., avaliação de desempenho), com as características específicas de cada local de trabalho, como a qualidade e a quantidade de recursos disponíveis e com a variedade de tarefas (Schaufeli & Bakker, 2003; Saks, 2006).

Justiça Organizacional

Os estudos sociopsicológicos sobre justiça organizacional, têm revelado que os julgamentos sobre o que é justo e merecido, sobre o certo e o errado, estão na base dos sentimentos, atitudes e comportamentos das pessoas, quando estas interagem com os outros. Torna-se assim essencial, identificar os antecedentes de justiça organizacional (Lind & Tyler, 1988).

As mudanças organizacionais, a cultura organizacional, o comportamento das chefias, a avaliação de desempenho, os sistemas de remuneração e os processos de selecção, podem ser considerados antecedentes da justiça organizacional (Assmar e colaboradores, 2005). Quando existem mudanças organizacionais, o papel da justiça é fundamental, pois se os colaboradores não se sentirem tratados com justiça, podem oferecer resistência e não se dedicam tanto para que a mudança ocorra de forma tranquila (Assmar e colaboradores, 2005). As mudanças organizacionais promovem muitas vezes cortes orçamentais e restrições de recursos organizacionais (e.g., suspensão de promoções), gerando assim problemas associados à justiça distributiva, isto é, à distribuição equitativa dos resultados (Assmar e colaboradores, 2005). A justiça interaccional está também aqui implicada, no sentido em que terá de existir um tratamento interpessoal digno entre os colaboradores que estão implícitos na mudança organizacional (Assmar e colaboradores, 2005).

Os membros organizacionais são sensíveis à justiça procedimental, pois preocupam-se em perceber se os procedimentos disciplinares estão alinhados com os valores e normas do grupo e se são aplicadas de forma equitativa (Cropanzano & Greenberg, 1997). A avaliação de desempenho é considerado por Cropanzano & Greenberg (1997), o processo mais relevante no estudo da justiça processual, pois uma avaliação justa, resulta numa maior aceitação dos resultados seja ela positiva ou negativa.

Relativamente aos sistemas de recompensa adoptados pelas organizações, podem suscitar julgamentos de justiça distributiva e procedimental, pois os resultados obtidos por um colaborador, são tão importantes quanto os procedimentos adoptados na distribuição desses mesmos resultados (Cropanzano & Greenberg, 1997).

A literatura demonstra que os colaboradores são sensíveis à justiça organizacional, independentemente das situações em que ocorrem (Rego, 2001). No entanto, os julgamentos de justiça têm tendência para ocorrerem em certas condições: (1) quando as pessoas recebem resultados negativos, os recursos são escassos, quando ocorrem mudanças organizacionais ou quando são visíveis diferenças de poder, criadas pela distinção de papéis dentro das organizações (Rego, 2001). São várias as atitudes e comportamentos provenientes dos colaboradores, que resultam em percepções de justiça: a satisfação, o desempenho no trabalho, os comportamentos de cidadania organizacional, a rotatividade, a confiança na chefia, entre outros.

A variável *engagement* no trabalho e os comportamentos de cidadania estão relacionados, sendo que Rego (2001), verificou que as percepções de injustiça relativas aos desníveis salariais (injustiça distributiva), tendem a ter um efeito negativo nos comportamentos de cidadania e na cooperação interpessoal, que é essencial para a execução de tarefas organizacionais mais complexas.

Moorman (1991) e Rego (2001), defendem que a justiça interaccional é aquela que melhor explica a ocorrência de comportamentos de cidadania organizacional, pois os colaboradores para além de se interessarem pelas recompensas monetárias têm igualmente um interesse social. Se lhes for dispensado tratamento respeitoso, os indivíduos retribuem com atitudes extra papel, caso contrário, restringem-se ao âmbito das suas obrigações contratuais (Rego, 2001). As percepções de elevada justiça procedimental e interaccional têm uma grande influência nos sentimentos de confiança dos colaboradores (Rego, 2001).

É possível constatar pela literatura, o impacto que as percepções de justiça têm no contexto organizacional. Porém, é importante salientar, que os estudos reflectem os ambientes organizacionais em que são realizados, uma vez que as normas culturais podem influenciar a forma como avaliam as situações com que se deparam no seu quotidiano (Assmar e colaboradores, 2005)

Comportamentos de Cidadania Organizacional

Devido á crise económica, as organizações têm reduzido o número de colaboradores, tornando-se os comportamentos de cidadania organizacional cada vez mais importantes nas empresas, pois destinam-se a ajudar tanto os indivíduos como as organizações. Organ (1988) afirma que são atitudes que lubrificam a “maquinaria” social da organização, mas que não se incluem nas actividades formais do indivíduo. O autor refere ainda que um elevado número de comportamentos de cidadania organizacional, reflectem a vontade e o prazer dos indivíduos em estarem envolvidos na organização (Organ, 1988).

Os comportamentos de cidadania organizacional são considerados comportamentos positivos, pois os indivíduos que os praticam tendem a tornar-se socialmente mais atraentes e como consequência mais apreciados como parceiros (Yaghoubi, Maschinchí e Maidí, 2011). A literatura referencia dois tipos de comportamentos de cidadania organizacional: aqueles que são focados na organização e os que estão centrados no indivíduo. Os comportamentos de cidadania focados na organização, beneficiam directamente a empresa (e.g., o indivíduo informa com antecedência a organização quando falta ao trabalho) e os comportamentos de cidadania organizacional que são centrados no indivíduo, beneficiam indirectamente a empresa (e.g., um indivíduo ajuda um colega na realização das suas tarefas, quando este falta) (Yaghoubi, Maschinchí e Maidí, 2011).

Da operacionalização do constructo emergiram dos trabalhos de Smith, Organ e Nearl (1983) duas dimensões: o altruísmo e a conscienciosidade. Posteriormente, Van Dyne, Graham e Dienesch (1994) obtiveram cinco dimensões: a conscienciosidade, o desportivismo, a virtude cívica, o altruísmo e a cortesia, demonstrando assim, que o conceito é multidimensional.

As diferenças culturais foram estudadas por Hotstede em 1993, tendo Rego (2002) considerado este aspecto nos seus trabalhos. O contexto cultural pode afectar a forma como os comportamentos de cidadania organizacional são observados pela organização, os seus antecedentes e consequentes, e os mecanismos através dos quais estes comportamentos influenciam o sucesso organizacional (Rego, 2002). Em Portugal, Rego (2002), explorou este constructo, definindo quatro dimensões: a harmonia interpessoal, a conscienciosidade, a harmonia interpessoal e a identificação com a organização. Porém, o facto de apenas terem emergido as dimensões supracitadas, explica-se pelo facto de os contextos culturais interferirem na concepção sobre o que se considera ou não um comportamento de cidadania organizacional, podendo as dimensões serem diferentes, dependendo da cultura onde os estudos são realizados

(Rego, 2002). No contexto ocidental por exemplo, apenas três das cinco dimensões são comuns com a escala portuguesa (Rego, 2002).

A procura das causas que levam os indivíduos a adaptar comportamentos de cidadania, tem orientado os investigadores na pesquisa dos antecedentes deste conceito. Vários são os autores, que referem a satisfação, o comportamento da chefia, a justiça organizacional e o empenho do indivíduo em contrato de trabalho, como variáveis que predizem os comportamentos de cidadania organizacional (Organ, 1988).

Os estudos de Moorman (1991) concluem que existe uma relação entre justiça organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional, onde a decisão de um indivíduo se comportar como um cidadão organizacional pode ser em função do grau em que acredita que é tratado de forma justa. Mais tarde, Messer e white (2006) vieram confirmar esta ideia.

Moorman et al., (1993) defenderam que a justiça procedimental explica melhor os comportamentos de cidadania organizacional do que as restantes dimensões, devido às crenças acerca da justiça, representarem melhor a visão de que a organização valoriza o empregado. O papel da justiça organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional é importante, na medida em que é um antecedente deste tipo de comportamentos, quer a sua influência seja directa ou indirecta (mediada) (Moorman et al., 1993).

Muito do interesse demonstrado pela temática dos comportamentos de cidadania organizacional, deve-se às consequências que este tópico tem no meio organizacional. A eficácia organizacional é um dos consequentes dos comportamentos de cidadania organizacional, onde ao nível individual, este conceito está relacionado de forma positiva com as avaliações de desempenho e com as decisões quando se trata de distribuir recompensas (Podsakoff et al., 2009). A consequência dos comportamentos de cidadania organizacional no desempenho foi também analisada por Bergeron (2005), que concluiu, que os colaboradores são mais produtivos quando têm partilha de experiências, se ajudam mutuamente e quando trocam impressões com os colegas antes de tomarem decisões. A qualidade e quantidade de trabalho de quem pratica comportamentos de cidadania organizacional é superior, à qualidade e quantidade daqueles que não os exibem (Bergeron, 2009).

As consequências dos comportamentos de cidadania organizacional não são só positivas, há também consequências nefastas (Bergeron, 2007). Algumas consequências organizacionais ocorrem quando os comportamentos de cidadania organizacional, podem ocupar o lugar das

obrigações formais do colaborador (Bergeron, 2007). Estes podem ser um indicador de uma má gestão de recursos humanos e o tempo gasto a desempenhar comportamentos de cidadania organizacional, pode prejudicar o desempenho das suas tarefas de papel, colocando em risco de forma não intencional a progressão da sua carreira (Bergeron, 2007). Ao nível individual, os colaboradores podem sentir dificuldade em distinguir o que são actividades de papel e extra papel (Bergeron, 2007). Segundo Cropanzano, Rupp e Byrne (2003), os colaboradores que se sentem exaustos psicologicamente e/ou fisicamente, tendem a exibir menos comportamentos de cidadania organizacional.

ANEXO B – Qualidades Métricas da Escala de *Work Engagement*

Sensibilidade dos Itens

Na tabela 23 é possível verificar que nenhum dos itens tem um desvio grosseiro à distribuição normal, pois todos os valores da mediana não se encontram nos extremos e a curtose é $< |8|$ e a assimetria é $< |3|$ (Marôco, 2010). Pelo valor mínimo e máximo é possível verificar que nenhum dos participantes escolheu as categorias 0 (Nunca/Nenhuma vez) e 6 (Sempre/Todos os dias), contudo todas as restantes categorias têm respostas. As categorias para a escala de *engagement* variam entre 0 (Nunca/Nenhuma vez) e 6 (Sempre/Todos os dias).

Tabela 23 – Sensibilidade dos Itens da Escala de *Engagement*

Item	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Assimetria	Erro Padrão da Assimetria	Curtose	Erro Padrão da Curtose
1	4,00	.702	2	5	-.137	.203	-.129	.404
2	4,00	.869	2	5	-.240	.203	-.688	.404
3	4,00	.932	1	5	-.197	.203	-.328	.404
4	4,00	.813	1	5	-.339	.203	.001	.079
5	4,00	.938	1	5	-.407	.203	-.219	.079
6	3,00	.946	1	5	-.120	.203	-.531	.404
7	4,00	.928	1	5	-.447	.203	-.088	.404
8	3,00	1,048	1	5	-.292	.203	-.475	.404
9	4,00	.985	1	5	-.644	.203	.185	.404
10	4,00	.951	1	5	-.891	.203	.882	.404
11	4,00	.859	1	5	-.791	.203	.909	.404
12	4,00	.897	1	5	-.550	.203	.406	.404
13	4,00	.999	1	5	-.635	.203	-.052	.404
14	4,00	.921	1	5	-.332	.203	-.068	.404
15	4,00	.688	2	5	-.178	.203	-.441	.404
16	3,00	.943	1	5	-.073	.203	-.077	.404
17	4,00	.744	2	5	-.210	.203	-.598	.404

Validade da Estrutura Interna da Escala de *Work Engagement*

A validade da estrutura interna da escala de *engagement* foi verificada através da análise factorial exploratória, pelo método de rotação varimax, de modo a que cada item pertença apenas a uma dimensão. As dimensões vão sendo seguidamente apresentadas por ordem decrescente de importância.

Primeira Análise Factorial Exploratória

Na primeira análise factorial obteve-se um KMO = 0.919, cuja variância total explicada é de 62,23%. De acordo com a tabela 4, os itens 6 e 9 têm dupla saturação e estão abaixo do valor de saturação definido que é $>.60$, tal como o item 14 está abaixo do peso factorial. Neste sentido foi realizada uma nova análise factorial exploratória, sem os itens 6, 9 e 14.

Tabela 24 – KMO e Teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,919
	Approx. Chi-Square	1370,144
Bartlett's Test of Sphericity	Df	136
	Sig.	,000

Tabela 25 – Variância Total Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
				Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,150	47,942	47,942	8,150	47,942	47,942	6,082	35,779	35,779
2	1,399	8,231	56,172	1,399	8,231	56,172	2,405	14,146	49,925
3	1,030	6,059	62,231	1,030	6,059	62,231	2,092	12,306	62,231
4	,939	5,522	67,754						
5	,763	4,489	72,243						
6	,699	4,110	76,353						
7	,587	3,451	79,804						
8	,567	3,333	83,137						
9	,500	2,939	86,076						

10	,440	2,588	88,664
11	,397	2,337	91,001
12	,347	2,043	93,044
13	,311	1,829	94,873
14	,285	1,678	96,551
15	,242	1,425	97,976
16	,178	1,047	99,023
17	,166	,977	100,000

Tabela 26 – Matriz de Componente Rodada

	Component		
	1	2	3
1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.	,704		
2. O trabalho que realizo é cheio de significado e de propósito.	,774		
3. O “tempo voa” quando estou a trabalhar.	,644		
4.No trabalho sinto-me com força e vigor (vitalidade).	,714		
5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	,784		
6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se está a passar em meu redor.	,482	,500	
7. O meu trabalho inspira-me.	,805		
8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	,696		
9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.		,448	,439
10. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	,722		
11. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	,757		
12. Posso continuar a trabalhar por longos períodos de tempo.			,671
13. Para mim o meu trabalho é desafiador.	,710		
14. ”Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	,540		
15. No meu trabalho sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).		,785	
16. É difícil desligar-me do meu trabalho.			,818
17. No meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.		,645	

Segunda Análise Factorial Exploratória

Após uma nova análise factorial exploratória sem os itens 6, 9 e 14, o número de factores extraídos diminuiu de três para dois factores. O valor de KMO=.904 também diminuiu tal como a variância total, que é nesta segunda análise de 58,2%. Na tabela 29, é possível verificar que todos os itens pertencem a um só factor, contudo o item 16 tem um peso factorial <.60, pelo que deverá ser realizada uma terceira análise factorial exploratória, sem este item.

Tabela 27 – Teste de KMO e Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,904
	Approx. Chi-Square	1131,657
Bartlett's Test of Sphericity	df	91
	Sig.	,000

Tabela 28 – Variância Total Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,948	49,632	49,632	6,948	49,632	49,632	5,833	41,663	41,663
2	1,305	9,321	58,952	1,305	9,321	58,952	2,421	17,290	58,952
3	,982	7,016	65,969						
4	,798	5,701	71,670						
5	,760	5,428	77,098						
6	,630	4,498	81,596						
7	,489	3,490	85,086						
8	,453	3,234	88,319						
9	,385	2,747	91,066						
10	,337	2,404	93,470						
11	,311	2,224	95,694						
12	,249	1,777	97,471						
13	,184	1,316	98,787						
14	,170	1,213	100,000						

Tabela 29 – Matriz de Componente Rodada

	Component	
	1	2
1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.	,706	
2. O trabalho que realizo é cheio de significado e de propósito.	,775	
3. O “tempo voa” quando estou a trabalhar.	,694	
4.No trabalho sinto-me com força e vigor (vitalidade).	,730	
5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	,803	
7. O meu trabalho inspira-me.	,814	
8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	,716	
10. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	,746	
11. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	,805	
12. Posso continuar a trabalhar por longos períodos de tempo.		,717
13. Para mim o meu trabalho é desafiador.	,701	
15. No meu trabalho sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).		,766
16. É difícil desligar-me do meu trabalho.		,485
17. No meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.		,651

Terceira Análise Factorial Exploratória

A presente análise foi realizada sem os itens 6, 9, 14 e 16, cujo valor de KMO=.912 e a variância total explicada é de 61,8%. Na tabela 32, todos os itens saturam apenas num só factor, sendo o valor de saturação >.60, pelo que é possível assim atribuir um nome a cada dimensão. A primeira dimensão corresponde à vitalidade que engloba os itens 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11 e 13 e a segunda dimensão contém os itens 12, 15 e 17 que corresponde à resiliência.

Tabela 30 – Teste de KMO e de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,912
	Approx. Chi-Square	1081,777
Bartlett's Test of Sphericity	df	78
	Sig.	,000

Tabela 31 – Variância Total Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,771	52,087	52,087	6,771	52,087	52,087	5,835	44,881	44,881
2	1,271	9,780	61,866	1,271	9,780	61,866	2,208	16,985	61,866
3	,798	6,141	68,008						
4	,762	5,859	73,866						
5	,716	5,507	79,373						
6	,515	3,961	83,334						
7	,476	3,663	86,997						
8	,401	3,086	90,083						
9	,355	2,727	92,810						
10	,319	2,454	95,264						
11	,249	1,914	97,178						
12	,195	1,497	98,675						
13	,172	1,325	100,000						

Tabela 32 – Matriz de Componente Rodada

	Component	
	1	2
1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.	,701	
2. O trabalho que realizo é cheio de significado e de propósito.	,783	
3. O “tempo voa” quando estou a trabalhar.	,718	
4.No trabalho sinto-me com força e vigor (vitalidade).	,729	
5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	,795	
7. O meu trabalho inspira-me.	,816	
8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	,717	
10. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	,742	
11. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	,818	

12. Posso continuar a trabalhar por longos períodos de tempo.		,660
13. Para mim o meu trabalho é desafiador.	,705	
15. No meu trabalho sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).		,821
17. No meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.		,671

Fiabilidade das Dimensões

Para se verificar a fiabilidade das dimensões recorreu-se ao *alpha de cronbach*, que deverá é considerado como aceitável quando $\alpha > .70$ (Marôco, 2010). Ao observarmos as tabelas que se seguem, considera-se que a dimensão vitalidade tem muito boa fiabilidade ($\alpha = .929$) e a dimensão resiliência tem uma consistência interna considerada aceitável ($\alpha = .623$).

Tabela 33 – Fiabilidade da Dimensão Vitalidade

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	10

Tabela 34 – Fiabilidade dos itens se forem excluídos

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.	33,14	43,072	,744	,922
2. O trabalho que realizo é cheio de significado e de propósito.	33,02	41,425	,737	,921
3. O “tempo voa” quando estou a trabalhar.	33,26	41,414	,679	,924
4.No trabalho sinto-me com força e vigor (vitalidade).	33,30	41,631	,775	,920
5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	33,19	40,141	,791	,918
7. O meu trabalho inspira-me.	33,33	40,634	,755	,920
8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	33,53	39,882	,714	,923

10. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	32,95	41,083	,693	,924
11. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	32,86	41,186	,772	,920
13. Para mim o meu trabalho é desafiador.	33,02	41,227	,640	,927

Tabela 35 – Fiabilidade da Dimensão Resiliência

Cronbach's Alpha	N of Items
,623	3

Tabela 36 - Fiabilidade dos itens se forem excluídos

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach 's Alpha if Item Deleted
12. Posso continuar a trabalhar por longos períodos de tempo.	8,04	1,396	,439	,528
15. No meu trabalho sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).	7,67	1,826	,447	,513
17. No meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.	7,70	1,742	,426	,532

Sensibilidade das Dimensões

Como se pode verificar nas seguintes tabelas, a assimetria e a curtose apresentam valores normais i.e., assimetria $< |3|$ e o achatamento $< |8|$, não representando um desvio grosseiro à normalidade.

Tabela 37 – Sensibilidade da Dimensão Resiliência

		Statistic	Std. Error
Mean		11,7042	,14851
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	11,4106	
	Upper Bound	11,9978	
5% Trimmed Mean		11,7105	
Median		12,0000	
Variance		3,132	
Std. Deviation		1,76968	
Minimum		7,00	
Maximum		15,00	
Range		8,00	
Interquartile Range		2,25	
Skewness		-,024	,203
Kurtosis		-,416	,404

Tabela 38 – Sensibilidade da Dimensão Vitalidade

		Statistic	Std. Error
Mean		36,8451	,59594
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	35,6669	
	Upper Bound	38,0232	
5% Trimmed Mean		37,0892	
Median		37,0000	
Variance		50,430	
Std. Deviation		7,10139	
Minimum		19,00	

Maximum	50,00	
Range	31,00	
Interquartile Range	9,00	
Skewness	-,484	,203
Kurtosis	,039	,404

ANEXO C – Qualidades Métricas da Escala de Justiça Organizacional

Sensibilidade dos Itens

Na tabela 39 é possível verificar que nenhum dos itens tem um desvio grosseiro à distribuição normal, pois todos os valores da mediana não se encontram nos extremos e a curtose é $< |8|$ e a assimetria é $< |3|$ (Marôco, 2010). Pelo valor mínimo e máximo é possível verificar que todos os itens têm respostas a todas as categorias, que variam entre 1 (Discordo Totalmente) e 6 (Concordo Totalmente).

Tabela 39 – Sensibilidade dos Itens da Escala de Justiça Organizacional

Item	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Assimetria	Erro Padrão da Assimetria	Curtose	Erro Padrão da Curtose
18	5,00	1.290	1	6	-.998	.203	.423	.404
19	5,00	1.376	1	6	-1.215	.203	.596	.404
20	5,00	1.430	1	6	-.880	.203	-.283	.404
21	4,00	1.639	1	6	-.560	.203	-.848	.404
22	4,00	1.556	1	6	-.589	.203	-.732	.404
23	4,00	1.531	1	6	-.577	.203	-.692	.404
24	3,50	1.491	1	6	-.168	.203	-1.057	.404
25	4,00	1.512	1	6	-.164	.203	-.895	.404
26	4,00	1.476	1	6	-.393	.203	-.843	.404
27	4,00	1.533	1	6	-.138	.203	-.949	.404
28	4,00	1.618	1	6	-.154	.204	-1.147	.406
29	3,00	1.526	1	6	.196	.204	-1.059	.406
30	3,00	1.571	1	6	-.072	.204	-1.185	.406
31	3,00	1.515	1	6	.008	.204	-1.039	.406
32	5,00	1.268	1	6	-.893	.204	.094	.406
33	3,00	1.392	1	6	.322	.204	-.759	.406

Validade da Estrutura Interna da Escala de Justiça Organizacional

A validade da estrutura interna da escala de Justiça Organizacional foi verificada através da análise factorial exploratória, pelo método de rotação varimax, de modo a que cada item pertença apenas a uma dimensão. As dimensões vão sendo seguidamente apresentadas por ordem decrescente de importância.

Primeira Análise Factorial Exploratória

Na primeira análise factorial obteve-se um KMO = 0.917, cuja variância total explicada é de 79.41%. De acordo com a tabela 42, o item 32 está abaixo do valor de saturação definido que é $>.60$. A existência de um factor com apenas um item não é relevante, logo esse item será excluído. Neste sentido foi realizada uma nova análise factorial exploratória, sem este item.

Tabela 40 – KMO e Teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,917
	Approx. Chi-Square	2392,547
Bartlett's Test of Sphericity	Df	120
	Sig.	,000

Tabela 41 – Variância Total Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
				Loadings			Loadings		
	Total	%	Cumulative	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative
	Variance	%	%	Variance	%	%	Variance	%	%
1	9,676	60,472	60,472	9,676	60,472	60,472	7,097	44,354	44,354
2	1,986	12,415	72,887	1,986	12,415	72,887	4,551	28,443	72,797
3	1,044	6,523	79,410	1,044	6,523	79,410	1,058	6,613	79,410
4	,728	4,549	83,959						
5	,517	3,233	87,193						
6	,372	2,324	89,516						
7	,293	1,833	91,350						
8	,255	1,592	92,941						
9	,211	1,322	94,263						
10	,202	1,262	95,525						
11	,177	1,109	96,634						
12	,171	1,070	97,704						
13	,122	,763	98,466						
14	,102	,639	99,105						
15	,079	,492	99,597						
16	,064	,403	100,000						

Tabela 42 – Matriz de Componente Rodada

	Component		
	1	2	3
18. Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo.	,835		
19. Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.	,800		
20. Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo.	,881		
21. Antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os...	,879		
22. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações com sentido...	,889		
23. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores discutem comigo as implicações...	,833		
24. Os critérios usados para as promoções são justos.	,756		
25. Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimento...	,802		
26. As decisões são tomadas de modo consistente para todos os trabalhadores.	,815		
27. Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são mais justas.		,785	
28. Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.		,878	
29. Considerando o stress e pressões da minha actividade profissional, as recompensas que recebo...		,865	
30. Tendo em conta a correcção com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que rece...		,885	
31. Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.		,881	
32. As tarefas que me são atribuídas são justas.	,591		
33. Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas considero injustas as tarefas q...			,981

Segunda Análise Factorial Exploratória

Após uma nova análise factorial exploratória sem o item 32 e 33, o número de factores extraídos diminui de três para dois factores. Pela tabela 21 verifica-se que o valor de KMO=.916 manteve-se e na tabela 44 observa-se que a variância total aumentou ligeiramente, passando a ser de 80.48%. Na tabela 45, é possível verificar que todos os itens pertencem a um só factor, com um peso factorial $>.60$.

Tabela 43 – KMO e Teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,916
	Approx. Chi-Square	2306,534
Bartlett's Test of Sphericity	df	91
	Sig.	,000

Tabela 44 – Variância Total Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,300	66,432	66,432	9,300	66,432	66,432	6,697	47,833	47,833
2	1,967	14,050	80,482	1,967	14,050	80,482	4,571	32,650	80,482
3	,635	4,532	85,015						
4	,377	2,691	87,705						
5	,301	2,153	89,858						
6	,257	1,839	91,697						
7	,212	1,513	93,210						
8	,202	1,446	94,656						
9	,181	1,291	95,947						
10	,174	1,246	97,194						
11	,144	1,029	98,222						
12	,104	,744	98,966						
13	,080	,569	99,536						
14	,065	,464	100,000						

Tabela 45 – Matriz de Componente Rodada

	Component	
	1	2
18. Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo.	,835	
19. Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.	,800	
20. Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo.	,881	
21. Antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os...	,883	
22. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações com sentido...	,891	
23. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores discutem comigo as implicações...	,836	
24. Os critérios usados para as promoções são justos.	,750	
25. Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimento...	,794	
26. As decisões são tomadas de modo consistente para todos os trabalhadores.	,807	
27. Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são mais justas.		,791
28. Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.		,881
29. Considerando o stress e pressões da minha actividade profissional, as recompensas que recebo...		,868
30. Tendo em conta a correcção com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que rece...		,887
31. Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.		,884
<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>.965</i>	<i>.951</i>

Fiabilidade das Dimensões

Para se verificar a fiabilidade das dimensões recorreu-se ao *alpha de cronbach*, que deverá é considerado como aceitável quando $\alpha > .70$ (Marôco, 2010). Ao observarmos as tabelas que se seguem, considera-se que a dimensão justiça de recompensa ($\alpha = .951$) e a justiça estrutural ($\alpha = .965$) têm muito boa fiabilidade.

Tabela 46 – Fiabilidade da Dimensão Justiça de Recompensa

Cronbach's Alpha	N of Items
,951	5

Tabela 46 – Fiabilidade dos itens se forem excluídos

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
27. Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são mais justas.	13,04	33,349	,829	,945
28. Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.	13,08	31,772	,880	,937
29. Considerando o stress e pressões da minha actividade profissional, as recompensas que recebo...	13,52	33,180	,849	,942
30. Tendo em conta a correcção com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que rece...	13,13	32,184	,886	,935
31. Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.	13,28	32,902	,877	,937

Tabela 47 – Fiabilidade da Dimensão Justiça Estrutural

Cronbach's Alpha	N of Items
,965	9

Tabela 48 – Fiabilidade dos itens se forem excluídos

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Varianc e if Item Deleted	Correct ed Item- Total Correlat ion	Cronba ch's Alpha if Item Deleted
18. Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo.	31,11	113,542	,853	,961
19. Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.	30,96	112,395	,835	,961
20. Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo.	31,22	110,172	,880	,959
21. Antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os...	31,27	106,300	,877	,959
22. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações com sentido...	31,21	107,572	,888	,959
23. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores discutem comigo as implicações...	31,23	108,931	,856	,960
24. Os critérios usados para as promoções são justos.	31,90	110,472	,828	,962
25. Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimento...	31,70	110,681	,807	,963
26. As decisões são tomadas de modo consistente para todos os trabalhadores.	31,65	110,185	,848	,961

Sensibilidade das Dimensões

Como se pode verificar nas seguintes tabelas, a assimetria e a curtose apresentam valores normais i.e., assimetria $< |3|$ e o achatamento $< |8|$, não representando um desvio grosseiro à normalidade.

Tabela 49 – Sensibilidade da Dimensão Justiça Estrutural

		Statistic	Std. Error
	Mean	35,2817	,98811
	95% Confidence Lower Bound	33,3283	
	Interval for Mean Upper Bound	37,2351	
	5% Trimmed Mean	35,7559	
	Median	38,0000	
	Variance	138,643	
Justiça_Estrutural	Std. Deviation	11,77470	
	Minimum	9,00	
	Maximum	54,00	
	Range	45,00	
	Interquartile Range	17,25	
	Skewness	-,702	,203
	Kurtosis	-,412	,404

Tabela 50 – Sensibilidade da Dimensão Justiça de Recompensa

		Statistic	Std. Error
Justiça_Recompensas	Mean	16,5106	,59809
	95% Confidence Lower Bound	15,3282	
	Interval for Mean Upper Bound	17,6931	
	5% Trimmed Mean	16,4094	
	Median	16,0000	
	Variance	50,437	
	Std. Deviation	7,10193	
	Minimum	5,00	
	Maximum	30,00	
	Range	25,00	
	Interquartile Range	12,00	
	Skewness	,017	,204
	Kurtosis	-,939	,406

ANEXO D – Qualidades Métricas da Escala de CCO

Sensibilidade dos Itens

Na tabela 51 é possível verificar que nenhum dos itens tem um desvio grosseiro à distribuição normal, pois todos os valores da mediana não se encontram nos extremos e a curtose é $< |8|$ e a assimetria é $< |3|$ (Marôco, 2010). Pelo valor mínimo e máximo é possível verificar que apenas o item 42 não percorre todas as categorias de escolha. As categorias para a escala de CCO variam entre 1 (Não se aplica rigorosamente nada) e 6 (Aplica-se completamente).

Tabela 51 – Sensibilidade dos Itens da Escala de CCO

Item	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Assimetria	Erro Padrão da Assimetria	Curtose	Erro Padrão da Curtose
34	2,00	1,487	1	6	1,049	.204	.025	.107
35	5,00	1,274	1	6	-1.219	.204	1.416	.107
36	1,00	1,268	1	6	1.760	.204	2.321	.406
37	5,00	1.575	1	6	-.777	.204	-.459	.406
38	2,00	1.267	1	5	.602	.204	-.742	.406
39	5,00	1.230	1	6	-1.264	.204	1.506	.406
40	5,00	1.372	1	6	-.770	.204	-.263	.406
41	5,00	1.524	1	6	-.783	.204	-.388	.406
42	2,00	1.289	1	6	1.169	.204	.882	.406
43	5,00	1.203	1	6	-1.618	.204	2.810	.406
44	3,00	1.473	1	6	.451	.204	-.709	.406
45	4,00	1.426	1	6	-.266	.204	-.893	.406
46	1,00	1.374	1	6	1.966	.204	2.829	.406

47	5,00	1.276	1	6	-1.626	.204	2.334	.406
48	1,00	1.360	1	6	1.344	.204	.863	.406

Validade da Estrutura Interna da Escala de CCO

A validade da estrutura interna foi verificada através da análise factorial exploratória, pelo método de rotação varimax, de modo a que cada item pertença apenas a uma dimensão. As dimensões vão sendo seguidamente apresentadas por ordem decrescente de importância.

Primeira Análise Factorial Exploratória

Na primeira análise factorial obteve-se um KMO = 912, cuja variância total explicada é de 64,31%. De acordo com a tabela 54, os itens 43 e 47 têm dupla saturação e estão abaixo do valor de saturação definido que é $>.60$. Neste sentido foi realizada uma nova análise factorial exploratória, sem os itens referidos.

Tabela 52 – KMO e Teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,912
Approx. Chi-Square		1095,862
Bartlett's Test of Sphericity	Df	105
	Sig.	,000

Tabela 53 – Variância Total Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,915	46,097	46,097	6,915	46,097	46,097	4,410	29,402	29,402
2	1,712	11,416	57,513	1,712	11,416	57,513	3,792	25,283	54,685
3	1,020	6,801	64,314	1,020	6,801	64,314	1,444	9,629	64,314
4	,834	5,562	69,876						
5	,736	4,906	74,782						
6	,564	3,760	78,542						
7	,517	3,445	81,987						
8	,461	3,074	85,061						
9	,426	2,840	87,901						
10	,384	2,557	90,458						
11	,353	2,351	92,808						
12	,317	2,115	94,924						
13	,309	2,063	96,986						
14	,254	1,692	98,678						
15	,198	1,322	100,000						

Tabela 54 – Matriz de Componente Rodada

	Component		
	1	2	3
34. Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura "passar a batata quente" par...	,742		
35. Mantém-se informado acerca do que se passa na organização. ...			,651
36. É desleixado (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!)	,778		
37. Quando descobre oportunidade de negócio para a organização, comunica-a aos responsáveis.		,660	
38. Está sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo. ...			-,709
39. Quanto tem problemas a resolver, procura resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe.		,656	
40. Está mentalmente fresco e pronto para trabalhar, logo que chega à organização.		,742	
41. Faz esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.		,715	
42. Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).	,863		
43. Quando uma coisa não funciona, procura alternativas para que funcione.	-,543	,586	
44. Desperdiça tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.	,685		
45. Pensa em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprio.		,722	
46. Cria instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc).	,735		
47. Procura, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades	-,446	,568	
48. Quando algo lhe corre mal, desculpa-se com os erros dos outros.	,726		-

Segunda Análise Factorial Exploratória

Após uma nova análise factorial exploratória sem os itens 43 e 47 o número de factores extraídos manteve-se. O valor de KMO=.895 diminuiu tal e a variância total nesta segunda análise é de 65%. Na tabela 57, é possível verificar que todos os itens pertencem a um só factor, contudo o o terceiro factor detém apenas dois itens, pelo que se verificou o valor de consistência interna deste factor que é negativo ($\alpha = -668$), pelo que ambos os itens serão eliminados (tabela 8).

Tabela 55 – KMO e Teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,895
	Approx. Chi-Square	844,575
Bartlett's Test of Sphericity	df	78
	Sig.	,000

Tabela 56 – Variância Total Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,745	44,193	44,193	5,745	44,193	44,193	3,984	30,645	30,645
2	1,691	13,008	57,201	1,691	13,008	57,201	3,114	23,957	54,602
3	1,015	7,811	65,012	1,015	7,811	65,012	1,353	10,410	65,012
4	,804	6,184	71,196						
5	,684	5,260	76,456						
6	,553	4,250	80,706						
7	,493	3,789	84,496						
8	,431	3,317	87,812						
9	,381	2,929	90,742						
10	,363	2,789	93,530						
11	,312	2,402	95,932						
12	,287	2,209	98,141						
13	,242	1,859	100,000						

Tabela 57 – Matriz de Componente Rodada

	Component		
	1	2	3
34. Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura "passar a batata quente" par...	,749		
35. Mantém-se informado acerca do que se passa na organização. ...	-		-,661
36. É desleixado (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!)	,785		
37. Quando descobre oportunidade de negócio para a organização, comunica-a aos responsáveis.			
38. Está sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo. ...			,732
39. Quanto tem problemas a resolver, procura resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe.		,635	
40. Está mentalmente fresco e pronto para trabalhar, logo que chega à organização.		,747	
41. Faz esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.		,732	
42. Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).	,862		
44. Desperdiça tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.	,687		
45. Pensa em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprio.		,732	
46. Cria instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc).	,741		
48. Quando algo lhe corre mal, desculpa-se com os erros dos outros.	,736		

Tabela 58 – Consistência Interna do 3º Factor (itens 35 e 38)

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
-,692	2

Terceira Análise Factorial Exploratória

A presente análise foi realizada sem os itens 35, 38, 43 e 47, cujo valor de KMO=.914 e a variância total explicada é de 61,9%. Na tabela 61, todos os itens saturam apenas num só factor, sendo o valor de saturação >.60, pelo que é possível assim atribuir um nome a cada dimensão. A primeira dimensão corresponde à conscienciosidade ($\alpha=.891$) e a segunda dimensão diz respeito à identificação organizacional ($\alpha=.863$).

Tabela 59 – KMO e Teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,914
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		996,630
	df		78
	Sig.		,000

Tabela 60 – Variância Total Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,523	50,174	50,174	6,523	50,174	50,174	4,444	34,187	34,187
2	1,537	11,822	61,996	1,537	11,822	61,996	3,615	27,809	61,996
3	,845	6,497	68,493						
4	,718	5,523	74,016						
5	,562	4,319	78,336						
6	,472	3,633	81,968						
7	,449	3,454	85,423						
8	,416	3,199	88,622						
9	,353	2,713	91,334						
10	,345	2,657	93,992						
11	,318	2,448	96,440						
12	,259	1,989	98,429						
13	,204	1,571	100,000						

Tabela 61 – Matriz da Componente Rodada

	Component	
	1	2
34. Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura "passar a batata quente" par...	,736	
36. É desleixado (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!)	,823	
37. Quando descobre oportunidade de negócio para a organização, comunica aos responsáveis.		,694
39. Quanto tem problemas a resolver, procura resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe.		,694
40. Está mentalmente fresco e pronto para trabalhar, logo que chega à organização.		,739
41. Faz esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.		,737
42. Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).	,870	
43. Quando uma coisa não funciona, procura alternativas para que funcione.		,591
44. Desperdiça tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.	,671	
45. Pensa em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprio.		,716
46. Cria instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc).	,765	
47. Procura, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades		,572
48. Quando algo lhe corre mal, desculpa-se com os erros dos outros.	,741	
<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>.891</i>	<i>.863</i>

Fiabilidade das Dimensões

Para se verificar a fiabilidade das dimensões recorreu-se ao *alpha de cronbach*, que deverá é considerado como aceitável quando $\alpha > .70$ (Marôco, 2010). Ao observarmos as tabelas que se seguem, considera-se dimensão identificação organizacional tem uma consistência interna considerada muito boa ($\alpha = .863$), tal como a dimensão conscienciosidade ($\alpha = .891$).

Tabela 62 – Fiabilidade da Dimensão Conscienciosidade

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	6

Tabela 63 – Fiabilidade dos itens se forem excluídos

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlati on	Cronbach 's Alpha if Item Deleted
34. Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura "passar a batata quente" par...	10,76	30,427	,710	,873
36. É desleixado (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!)	11,24	31,941	,749	,867
42. Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).	10,74	31,509	,768	,864
44. Desperdiça tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.	10,21	31,665	,630	,886
46. Cria instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc).	11,30	31,485	,708	,873
48. Quando algo lhe corre mal, desculpa-se com os erros dos outros.	11,04	31,492	,717	,871

Tabela 64 – Fiabilidade da dimensão Identificação Organizacional

Cronbach's Alpha	N of Items
,863	7

Tabela 65 – Fiabilidade dos itens se forem excluídos

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
37. Quando descobre oportunidade de negócio para a organização, comunica-a aos responsáveis.	26,50	38,752	,506	,865
39. Quanto tem problemas a resolver, procura resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe.	26,02	39,435	,661	,841
40. Está mentalmente fresco e pronto para trabalhar, logo que chega à organização.	26,34	38,355	,643	,843
41. Faz esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.	26,50	37,237	,624	,846
43. Quando uma coisa não funciona, procura alternativas para que funcione.	25,84	39,066	,708	,836
45. Pensa em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprio.	27,12	37,093	,693	,835
47. Procura, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades	25,77	39,177	,649	,842

Sensibilidade das Dimensões

Como se pode verificar nas seguintes tabelas, a assimetria e a curtose apresentam valores normais i.e., assimetria $<|3|$ e o achatamento $<|8|$, não representando um desvio grosseiro à normalidade.

Tabela 66 – Sensibilidade da Dimensão Conscienciosidade

		Statistic	Std. Error
Mean		13,0567	,56041
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	11,9488	
	Upper Bound	14,1647	
5% Trimmed Mean		12,4685	
Median		11,0000	
Variance		44,282	
Std. Deviation		6,65451	
Minimum		6,00	
Maximum		36,00	
Range		30,00	
Interquartile Range		7,00	
Skewness		1,327	,204
Kurtosis		1,164	,406

Tabela 67 – Sensibilidade da Dimensão Identificação Organizacional

		Statistic	Std. Error
Mean		19,3901	,32457
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	18,7484	
	Upper Bound	20,0318	
5% Trimmed Mean		19,6552	
Median		20,0000	
Variance		14,854	
Std. Deviation		3,85408	
Minimum		8,00	
Maximum		25,00	

Range	17,00	
Interquartile Range	4,50	
Skewness	-,945	,204
Kurtosis	,684	,406

ANEXO F – Questionário Online

O estudo tem como propósito entender como é que a percepção de justiça nas organizações influencia os comportamentos de cidadania e o nível de positividade e persistência relacionados com o trabalho.

O que lhe pedimos é que responda com a maior sinceridade e espontaneidade possível (estamos interessados na sua primeira resposta). Não existem respostas correctas ou erradas, apenas a sua opinião pessoal. Os dados recolhidos são confidenciais pelo que não se identifique em nenhuma parte deste questionário.

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Idade:

Profissão:

Leia as frases que se seguem e consoante o que sentir faça uma cruz num dos quadrados que vai desde a ‘Nunca’ até ‘Sempre’. Não há respostas certas nem erradas, apenas a sua opinião sobre o seu trabalho.

1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.

Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. O trabalho que realizo é cheio de significado e de propósito.

Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. O “tempo voa” quando estou a trabalhar.

Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. No trabalho sinto-me com força e vigor (vitalidade).

Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.

Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se está a passar em meu redor.

Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. O meu trabalho inspira-me.

Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.

Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.

Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.

Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.

Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Posso continuar a trabalhar por longos períodos de tempo.

Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Para mim o meu trabalho é desafiador.

Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. "Deixo-me levar" pelo meu trabalho.

Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. No meu trabalho sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).

Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. É difícil desligar-me do meu trabalho.

Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. No meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.

Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em relação a cada afirmação, deverá escolher a resposta que melhor identifica a sua opinião, tendo em que medida as seguintes afirmações são Verdadeiras ou Falsas.

18. Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo.

Completamente falso	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	É completamente verdadeira
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.

Completamente falso	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	É completamente verdadeira
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo.

Completamente falso	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	É completamente verdadeira
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.

Completamente falso	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	É completamente verdadeira
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim.

Completamente falso	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	É completamente verdadeira
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores discutem comigo as implicações dessas decisões.

Completamente falso	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	É completamente verdadeira
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Os critérios usados para as promoções são justos.

Completamente falso	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	É completamente verdadeira
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais.

Completamente falso	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	É completamente verdadeira
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. As decisões são tomadas de modo consistente para todos os trabalhadores.

Completamente falso	Na maior parte é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte é verdadeira	É completamente verdadeira
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são mais justas.

Completamente falso	Na maior parte é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte é verdadeira	É completamente verdadeira
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.

Completamente falso	Na maior parte é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte é verdadeira	É completamente verdadeira
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Considerando o stress e pressões da minha actividade profissional, as recompensas que recebo são justas.

Completamente falso	Na maior parte é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte é verdadeira	É completamente verdadeira
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Tendo em conta a correcção com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas.

Completamente falso	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	É completamente verdadeira
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.

Completamente falso	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	É completamente verdadeira
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. As tarefas que me são atribuídas são justas.

Completamente falso	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	É completamente verdadeira
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas considero injustas as tarefas que me são exigidas.

Completamente falso	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	É completamente verdadeira
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pense, por favor, num seu colaborador ou colega à sua escolha. Pode ser alguém de quem goste ou não, que considere competente ou não competente, de qualquer sexo, idade, etc. O que importa é que conheça bem o modo como ele se comporta. Descreva em que medida as afirmações a seguir apresentadas se aplicam a essa pessoa.

34. Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura "passar a batata quente" para outros.

Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica nada	Aplica-se pouco	Aplica-se muito pouca coisa	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Mantém-se informado acerca do que se passa na organização.

Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica nada	Aplica-se pouco	Aplica-se muito pouca coisa	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. É desleixado (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!)

Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica nada	Aplica-se pouco	Aplica-se muito pouca coisa	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Quando descobre oportunidade de negócio para a organização, comunica-a aos responsáveis.

Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica nada	Aplica-se pouco	Aplica-se muito pouca coisa	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Está sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo.

Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica nada	Aplica-se muito pouco	Aplica-se pouca coisa	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Quanto tem problemas a resolver, procura resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe.

Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se muito	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Está mentalmente fresco e pronto para trabalhar, logo que chega à organização.

Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se muito	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Faz esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.

Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se muito	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).

Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se muito	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Quando uma coisa não funciona, procura alternativas para que funcione.

Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Desperdiça tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.

Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se muito	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. Pensa em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprio.

Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Cria instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc).

Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. Procura, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades

Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48. Quando algo lhe corre mal, desculpa-se com os erros dos outros.

Não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO G – Pressuposto de Multicolineariedade

Foi testado o pressuposto de multicolineariedade para as várias regressões lineares efectuadas neste estudo. Existe multicolinearidade quando as variáveis preditoras estão fortemente correlacionadas. O diagnóstico de multicolineariedade pode realizar-se com base em duas medidas: a tolerância e o VIF. A Tolerância (TOL) varia entre 0 e 1, e quanto mais perto de zero maior a multicolinearidade, logo, o pretendido é que os valores se aproximem de 1. O VIF é o inverso da tolerância, logo, valores mais altos significam maior multicolinearidade. Não são aconselhados valores superiores a 5 (Pestana & Gajero, 2003).

Modelo da relação entre a justiça estrutural e a resiliência, mediada pela identificação organizacional

O presente modelo tem um $R_{ajust} = .129$ ($F = 11,409_{(140)}$, $p < 0.05$). O valor de TOL = .892 e o valor de VIF = 1.122, não revelando existência de multicolinearidade

Tabela 68 - Multicolinearidade

Modelo	R_{ajust}	F	Sig.	TOL	VIF
Relação entre a identificação organizacional e a justiça estrutural, mediada pela resiliência	.129	11.409	.000	.892	1.122

Tabela 69 – Diagnóstico de Colineariedade

Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
			(Constant)	Justiça Estrutural	Identificação Organizacional
1	2,922	1,000	,00	,01	,00
2	,059	7,033	,11	,99	,08
3	,019	12,393	,89	,00	,91

Tabela 70 – Estatística Residual

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	9,7625	12,8746	11,7163	,66676	141
Residual	-3,40517	3,73433	,00000	1,63972	141
Std. Predicted Value	-2,930	1,737	,000	1,000	141
Std. Residual	-2,062	2,261	,000	,993	141

Modelo da relação entre a justiça estrutural e a resiliência, mediada pela consciência

O presente modelo tem um $R_{ajust} = .112$ ($F = 9.854_{(140)}$, $p < 0.05$). O valor de TOL = .924 e o valor de VIF = 1.082, não revelando existência de multicolinearidade

Tabela 71 - Multicolinearidade

Modelo	R_{ajust}	F	Sig.	TOL	VIF
Relação entre a justiça estrutural e a resiliência, mediada pela conscienciosidade	.112	9.854	.000	.924	1.082

Tabela 72 - Diagnóstico de Colineariedade

Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
			(Constant)	Justiça_Estrutural	Conscienciosidade
1	2,768	1,000	,01	,01	,02
2	,199	3,731	,01	,16	,59
3	,034	9,076	,99	,83	,39

Tabela 73 – Estatística Residual

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	10,2875	12,7054	11,7163	,62574	141
Residual	-3,52572	3,47685	,00000	1,65580	141
Std. Predicted Value	-2,283	1,581	,000	1,000	141
Std. Residual	-2,114	2,085	,000	,993	141

Modelo da relação entre justiça de recompensa e resiliência, mediada pela identificação organizacional

O presente modelo tem um $R_{ajust} = .053$ ($F = 4,940_{(140)}$, $p < 0.05$). O valor de TOL = .954 e o valor de VIF = 1.049, não revelando existência de multicolinearidade

Tabela 74 - Multicolinearidade

Modelo	R_{ajust}	F	Sig.	TOL	VIF
Relação entre justiça de recompensa e resiliência, mediada pela identificação organizacional	.053	4,940	.008	.954	1.049

Tabela 75 – Diagnóstico de Colineariedade

Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
			(Constant)	Justiça_Recompensas	Identificação Organizacional
1	2,879	1,000	,00	,02	,00
2	,102	5,317	,06	,98	,06
3	,019	12,293	,94	,00	,94

Tabela 76 – Estatística Residual

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	10,2900	12,4641	11,7163	,45754	141
Residual	-3,99037	3,88549	,00000	1,70994	141
Std. Predicted Value	-3,117	1,634	,000	1,000	141
Std. Residual	-2,317	2,256	,000	,993	141

Modelo da relação entre a justiça estrutural e a vitalidade, mediada pela conscienciosidade

O presente modelo tem um $R_{ajust} = .321$ ($F = 34.030_{(140)}$, $p < 0.05$). O valor de TOL = .924 e o valor de VIF = 1.082, não revelando existência de multicolinearidade

Tabela 77 - Multicolinearidade

Modelo	R_{ajust}	F	<i>Sig.</i>	TOL	VIF
Relação entre justiça estrutural e a vitalidade, mediada pela conscienciosidade	.321	34.030	.000	.924	1.082

Tabela 78 – Diagnóstico de Colineariedade

Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
			(Constant)	Conscienciosidade	Justiça Estrutural
1	2,768	1,000	,01	,02	,01
2	,199	3,731	,01	,59	,16
3	,034	9,076	,99	,39	,83

Tabela 79 – Estatística Residual

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	27,4382	43,4941	36,9149	4,06758	141
Residual	-18,02259	16,82033	,00000	5,79202	141
Std. Predicted Value	-2,330	1,617	,000	1,000	141
Std. Residual	-3,089	2,883	,000	,993	141

Modelo da relação entre a justiça de recompensas e vitalidade, mediada pela conscienciosidade

O modelo seguinte tem um $R_{ajust} = .202$ ($F = 18.743_{(140)}$, $p < 0.05$). O valor de TOL = .924 e o valor de VIF = 1.082, não revelando existência de multicolinearidade

Tabela 80 - Multicolinearidade

Modelo	R _{ajust}	F	Sig.	TOL	VIF
Relação entre justiça de recompensa e vitalidade, mediada pela conscienciosidade	.202	18.743	.000	.982	1.018

Tabela 81 – Diagnóstico de Colineariedade

Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
			(Constant)	Conscienciosidade	Justiça Recompensas
1	2,739	1,000	,01	,02	,02
2	,206	3,647	,00	,55	,32
3	,055	7,030	,99	,43	,66

Tabela 82 – Estatística Residual

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	29,7173	43,6186	36,9149	3,27112	141
Residual	-17,31929	15,31941	,00000	6,27634	141
Std. Predicted Value	-2,200	2,049	,000	1,000	141
Std. Residual	-2,740	2,423	,000	,993	141

Modelo da relação entre a justiça estrutural e a vitalidade, mediada pela identificação organizacional

O modelo seguinte tem um $R_{ajust} = .355$ ($F = 38,532_{(140)}$, $p < 0.05$). O valor de TOL = .924 e o valor de VIF = 1.082, não revelando existência de multicolinearidade

Tabela 83 - Multicolinearidade

Modelo	R_{ajust}	F	Sig.	TOL	VIF
Relação entre justiça de recompensa e vitalidade, mediada pela identificação organizacional	.355	38,553	.000	.892	1.122

Tabela 84 – Diagnóstico de Colineariedade

Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
			(Constant)	CCO_Identificação Organizacional	Justiça_Estrutural
1	2,922	1,000	,00	,00	,01
2	,059	7,033	,11	,08	,99
3	,019	12,393	,89	,91	,00

Tabela 85 – Estatística Residual

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	24,6394	44,3112	36,9149	4,27221	141
Residual	-17,87486	14,16605	,00000	5,64278	141
Std. Predicted Value	-2,873	1,731	,000	1,000	141
Std. Residual	-3,145	2,492	,000	,993	141

Modelo da relação entre a justiça de recompensas e a vitalidade, mediada pela identificação organizacional

O modelo seguinte tem um $R_{ajust} = .263$ ($F = 26.025_{(140)}$, $p < 0.05$). O valor de TOL = .954 e o valor de VIF = 1.049, não revelando existência de multicolinearidade.

Tabela 86 - Multicolinearidade

Modelo	R_{ajust}	F	Sig.	TOL	VIF
Relação entre justiça de recompensa e vitalidade, mediada pela conscienciosidade	.263	26.025	.000	.954	1.049

Tabela 87 – Diagnóstico de Multicolineariedade

Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
			(Constant)	Identificação Organizacional	Justiça Recompensas
1	2,879	1,000	,00	,00	,02
2	,102	5,317	,06	,06	,98
3	,019	12,293	,94	,94	,00

Tabela 88 – Estatística Residual

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	26,6012	43,7020	36,9149	3,70395	141
Residual	-15,75211	13,08477	,00000	6,03104	141
Std. Predicted Value	-2,785	1,832	,000	1,000	141
Std. Residual	-2,593	2,154	,000	,993	141

ANEXO H – Matriz de Correlações

Tabela 89 – Matriz de Correlações

		1	2	3	4	5	6
CCO Conscienciosidade	Pearson	1					
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)						
	N	141					
CCO Identificação Organizacional	Pearson	-,298**	1				
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000					
	N	141	141				
Engagement Resiliência	Pearson	-,092	,239**	1			
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,278	,004				
	N	141	141	142			
Engagement Vitalidade	Pearson	-,184*	,365**	,509**	1		
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,029	,000	,000			
	N	141	141	142	142		
Justiça Estrutural	Pearson	-,276**	,329**	,360**	,581**	1	
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000		
	N	141	141	142	142	142	
Justiça de Recompensas	Pearson	-,134	,215*	,147	,445**	,628**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,114	,010	,082	,000	,000	
	N	141	141	141	141	141	141

Tabela 90 – Estatística Descritiva

	Mean	Std. Deviation
CCO_Conscienciosidade	13,0567	6,65451
CCO_IdentificaçãoOrganizacional	19,3901	3,85408
Engagement_Resiliência	11,7042	1,76968
Engagement_Vitalidade	36,8451	7,10139
Justiça_Estrutural	35,2817	11,77470
Justiça_Recompensas	16,5106	7,10193

ANEXO I – Regressões Lineares

Para testar os modelos de mediação foram realizadas várias análises. As seguintes regressões lineares correspondem à execução dos passos do modelo de Baron & Kenny (1986). A regressão linear da seguinte tabela, tem como variável dependente a Resiliência e como preditor a Justiça Estrutural. É possível verificar um $R_{ajust}=.124$ [F (1,140)=20.897, $p<.05$]. Esta regressão linear foi efectuada para os seguintes modelos: (1) a relação entre a justiça estrutural e a resiliência, mediada pela identificação organizacional e (2) na relação entre a justiça estrutural (justiça organizacional) e a resiliência, mediada pela dimensão conscienciosidade.

Tabela 90 – Regressão Linear (c)

Model Summary					
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
	,360	,130	,124	1,65665	
ANOVA ^a					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	57,350	1	57,350	20,897	,000 ^b
Residual	384,227	140	2,744		
Total	441,577	141			
Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
c	(Constant)	9,793	,441	22,229	,000
	Justiça_Estrutural	,054	,012	,360	4,571

Na regressão linear da Tabela 91 é possível verificar um $R_{ajust}=.102$ [F (1,140)=16.913, $p<.05$] e tem como variável dependente a Identificação Organizacional e a Justiça Estrutural. Esta análise foi realizada para os seguintes modelos: (1) a relação entre a justiça estrutural e a

resiliência, mediada pela identificação organizacional e (2) na relação entre a dimensão justiça estrutural e a vitalidade, mediada pela identificação organizacional.

Tabela 91 - Regressão Linear (a)

Model Summary						
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
	,329	,108	,102	3,65210		
ANOVA^a						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Regression	225,583	1	225,583	16,913	,000 ^b	
Residual	1853,963	139	13,338			
Total	2079,546	140				
Coefficients^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
a	(Constant)	15,544	,985		15,787	,000
	Justiça_Estrutural	,109	,026	,329	4,113	,000

A Tabela 92, relaciona as variáveis identificação organizacional e a Resiliência, sendo possível verificar um $R_{ajust}=.051$ [F (1,140)=8.447, $p<.05$]. Esta regressão linear foi utilizada em dois modelos: (1) a relação entre a justiça estrutural e a resiliência, mediada pela identificação organizacional e (2) a relação entre a justiça de recompensas e a resiliência, mediada pela conscienciosidade.

Tabela 92 - Regressão Linear (b)

Model Summary					
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
	,239	,057	,051	3,75549	
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	119,136	1	119,136	8,447	,004
Residual	1960,410	139	14,104		
Total	2079,546	140			
Coefficients					
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Beta	Std. Error		
b (Constant)	13,284		2,125	6,253	,000
Engagement_Resiliência	,521	,239	,179	2,906	,004

A regressão linear da seguinte tabela, contempla como variável dependente a Resiliência e como preditores a Identificação Organizacional e a Justiça Estrutural. É possível verificar um $R_{ajust} = .129$ [F (2,140)=11.409 $p < .05$]. Esta análise foi realizada para o modelo da relação entre a justiça estrutural (justiça organizacional) e a resiliência (*engagement*), mediada pela identificação organizacional (CCO).

Tabela 92 - Regressão Linear (c')

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate			
,377	,142	,129	1,65156			
ANOVA						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Regression	62,239	2	31,119	11,409	,000 ^b	
Residual	376,414	138	2,728			
Total	438,652	140				
Coefficients						
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.		
	B	Beta				
	(Constant)		8,836	,744	11,875	,000
b	Justiça_Estrutural		,047	,013	,308	,000
c'	CCO_IdentificaçãoOrganizacional		,063	,038	,138	,101

A regressão linear da Tabela 93, contempla a variável dependente Conscienciosidade e como preditor a Justiça Estrutural, e tem um $R_{ajust} = .069$ [F (1,140)=11.448, $p < .05$]. Esta análise é realizada para testar os seguintes modelos: (1) modelo da relação entre a justiça estrutural e a resiliência, mediada pela dimensão conscienciosidade e (2) na relação entre a justiça estrutural e a vitalidade, mediada pela dimensão conscienciosidade.

Tabela 93 - Regressão Linear (a)

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
,276 ^a	,076	,069	6,41929		
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	471,737	1	471,737	11,448	,001 ^b
Residual	5727,809	139	41,207		
Total	6199,546	140			
Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	18,619	1,731		10,759	,000
Justiça_Estrutural	-,157	,046	-,276	-3,383	,001

A regressão linear da Tabela 94, contempla a variável dependente Resiliência e como preditor a Conscienciosidade, e tem um $R_{ajust}=.001$ [$F(1,140)=1.187, p>.05$]. Esta análise é realizada para testar a relação entre a justiça estrutural e a resiliência, mediada pela dimensão conscienciosidade.

Tabela 94 - Regressão Linear (b)

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
,092	,008	,001	1,76891		
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3,714	1	3,714	1,187	,278
Residual	434,939	139	3,129		
Total	438,652	140			
Coefficients					
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
(Constant)	12,036	,329		36,584	,000
CCO_Conscienciosidade	-,024	,022	-,092	-1,089	,278

A seguinte regressão linear examina a variável dependente Resiliência e como preditor a Justiça Estrutural e a Conscienciosidade, e tem um $R_{ajust} = .112$ [$F(2,140) = 9.854, p < .05$]. A análise foi efectuada para testar um dos passos do modelo de Baron & Kenny (1986) da relação entre a justiça estrutural e a resiliência, mediada pela dimensão conscienciosidade.

Tabela 95 - Regressão Linear (c')

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
,354 ^a	,125	,112	1,66776		
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	54,817	2	27,408	9,854	,000
Residual	383,836	138	2,781		
Total	438,652	140			
Coefficients					
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Beta			
(Constant)	9,791	,609	16,086	,000	
Conscienciosidade	,002	,006	,072	,943	
Justiça_Estrutural	,054	,355	4,286	,000	

A Tabela 96 apresenta a regressão linear que analisa a variável dependente Conscienciosidade e como preditor a Justiça Estrutural, com um $R_{ajust} = .124$ [$F(1,140) = 20.897$, $p < .05$]. O modelo onde esta regressão linear se insere é relação entre a justiça de recompensas e a resiliência, mediada pela identificação organizacional.

Tabela 96 - Regressão Linear (c)

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate			
,147 ^a	,022	,015	7,05017			
ANOVA						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Regression	152,248	1	152,248	3,063	,082	
Residual	6908,987	139	49,705			
Total	7061,234	140				
Coefficients						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	9,608	3,988			2,409	,017
Engagement_Resiliência	,589	,337	,147		1,750	,082

A Tabela 97 apresenta a regressão linear que analisa a variável dependente Identificação Organizacional e como preditor a Justiça de Recompensas, com um $R_{\text{ajust}} = .039$ [$F(1,140) = 6.754$, $p < .05$]. Os modelos onde esta análise se insere são: (1) na relação entre a justiça de recompensas e a resiliência, mediada pela identificação organizacional e (2) a relação entre a justiça de recompensa e a vitalidade, mediada pela identificação organizacional.

Tabela 97 - Regressão Linear (a)

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
,215	,046	,039	3,77723		
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	96,369	1	96,369	6,754	,010
Residual	1983,177	139	14,267		
Total	2079,546	140			
Coefficients					
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	17,461	,807		21,625	,000
Justiça_Recompensas	,117	,045	,215	2,599	,010

A seguinte regressão linear, analisa a variável dependente Resiliência e como preditor a Justiça de Recompensas e a Identificação Organizacional, com um $R_{\text{ajust}} = .124$ [$F(2,140) = 20.897$, $p < .05$]. O modelo onde esta análise se insere é a relação entre a justiça de recompensas e a resiliência, mediada pela identificação organizacional.

Tabela 98- Regressão Linear (c')

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
,258 ^a	,067	,053	1,72228		
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	29,309	2	14,654	4,940	,008 ^b
Residual	409,344	138	2,966		
Total	438,652	140			
Coefficients					
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Beta			
(Constant)	9,365		12,176	,000	
Identificação Organizacional	,100	,218	2,587	,011	
Justiça_Recompensas	,025	,100	1,187	,237	

A regressão linear da Tabela 99 que analisa a variável dependente Justiça Estrutural e como preditor a Vitalidade, com um $R_{ajust}=.338$ [$F(1,141)=71.379, p<.05$]. O modelo onde esta análise se insere é na relação entre a justiça estrutural e a vitalidade, mediada pela dimensão conscienciosidade.

Tabela 99 – Regressão Linear (c)

Model Summary								
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
,581 ^a	,338	,333	9,61675	,338	71,379	1	140	,000

ANOVA						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Regression	6601,266	1	6601,266	71,379	,000 ^b	
Residual	12947,467	140	92,482			
Total	19548,732	141				

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,219	4,279		-,051	,959
Engagement_Vitalidad	,964	,114	,581	8,449	,000

e

A seguinte tabela apresenta a regressão linear cuja variável dependente é a Conscienciosidade e como preditor a Vitalidade, com um $R_{ajust} = .027$ [$F(1,140) = 4.888, p < .05$]. A análise é realizada no modelo da relação entre a justiça estrutural e a vitalidade, mediada pela dimensão conscienciosidade.

Tabela 100 – Regressão Linear (a)

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
,184	,034	,027	6,56398		
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	210,610	1	210,610	4,888	,029
Residual	5988,937	139	43,086		
Total	6199,546	140			
Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	19,454	2,946		6,604	,000
Engagement_Vitalidade	-,173	,078	-,184	-2,211	,029

A seguinte tabela de regressão linear analisa a variável dependente Vitalidade e as variáveis predictoras Justiça Estrutural e Conscienciosidade, com um $R_{ajust} = .330$ [F (2,140)=34.030, $p < .05$]. O modelo onde a análise da seguinte tabela se insere, é na relação entre a justiça estrutural e a vitalidade, mediada pela dimensão conscienciosidade.

Tabela 101 - Regressão Linear (c')

Model Summary								
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
,575 ^a	,330	,321	5,83384	,330	34,030	2	138	,000

ANOVA						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Regression	2316,331	2	1158,166	34,030	,000 ^b	
Residual	4696,647	138	34,034			
Total	7012,979	140				

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	25,159	2,129		11,816	,000
CCO_Conscienciosidade	-,030	,077	-,028	-,388	,699
Justiça_Estrutural	,343	,044	,566	7,814	,000

A Tabela 102 apresenta a regressão linear que analisa a variável dependente Vitalidade e como preditor a Justiça de Recompensas, com um $R_{ajust} = .192$ [$F(1,140) = 34.257, p < .05$]. Os modelos onde a seguinte regressão linear se insere são: (1) na relação entre a justiça de recompensa e a dimensão vitalidade, mediada pela conscienciosidade e (2) na relação entre a justiça de recompensa e a vitalidade, mediada pela identificação organizacional.

Tabela 102 – Regressão Linear “c”

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
,445 ^a	,198	,192	6,36217		
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1386,647	1	1386,647	34,257	,000 ^b
Residual	5626,332	139	40,477		
Total	7012,979	140			
Coefficients					
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	29,598	1,360		21,763	,000
Justiça_Recompensas	,443	,076	,445	5,853	,000

A seguinte regressão linear apresenta como variável dependente a Conscienciosidade e como preditor a Justiça de Recompensas, com um $R_{\text{ajust}} = .011$ [$F(1,140) = 2,527$, $p > .05$]. O modelo onde esta análise se insere é na relação entre a justiça de recompensa e a dimensão vitalidade, mediada pela conscienciosidade

Tabela 103 – Regressão Linear “a”

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
,134	,018	,011	6,61851		
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	110,690	1	110,690	2,527	,114
Residual	6088,856	139	43,805		
Total	6199,546	140			
Coefficients					
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	15,124	1,415		10,690	,000
Justiça_Recompensas	-,125	,079	-,134	-1,590	,114

A seguinte tabela apresenta a regressão linear para a variável dependente Vitalidade e como preditor a variável Justiça Estrutural, com $R_{ajust} = .333$ [$F(1,141) = 71.379, p < .05$]. A presente análise é referente ao modelo da relação entre a dimensão justiça estrutural e a vitalidade, mediada pela identificação organizacional.

Tabela 104 – Regressão Linear “c”

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
,581 ^a	,338	,333	5,79992		
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2401,123	1	2401,123	71,379	,000 ^b
Residual	4709,469	140	33,639		
Total	7110,592	141			
Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	24,480	1,542		15,872	,000
JustiçaEstrutural	,350	,041	,581	8,449	,000

A seguinte tabela apresenta a regressão linear para a variável dependente Identificação Organizacional e como preditor a variável Vitalidade, com $R_{ajust}=.127$ [$F(1,140)=21.393, p<.05$]. Esta regressão linear foi analisada para dois modelos: (1) na relação entre a dimensão justiça estrutural e a vitalidade, mediada pela identificação organizacional e (2) na relação entre a justiça de recompensa e a vitalidade, mediada pela identificação organizacional.

Tabela 105 – Regressão Linear “a”

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
,365	,133	,127	3,60074		
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	277,362	1	277,362	21,393	,000 ^b
Residual	1802,184	139	12,965		
Total	2079,546	140			
Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	12,049	1,616		7,456	,000
Vitalidade	,199	,043	,365	4,625	,000

A tabela 106 apresenta a regressão linear para a variável dependente Vitalidade e como preditores as variáveis Justiça Estrutural e Identificação Organizacional, com $R_{ajust}=.355$ [$F(2,140)=39.552, p<.05$]. Esta análise foi utilizada para estudar o modelo da relação entre a dimensão justiça estrutural e a vitalidade, mediada pela identificação organizacional.

Tabela 106 - Regressão Linear (c')

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
,604 ^a	,364	,355	5,68352		
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2555,245	2	1277,623	39,552	,000 ^b
Residual	4457,733	138	32,302		
Total	7012,979	140			
Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	18,964	2,561		7,406	,000
Identificação Organizacional	,363	,132	,198	2,749	,007
Justiça_Estrutural	,308	,044	,509	7,081	,000

A seguinte regressão linear tem como variável dependente Vitalidade e como preditores as variáveis Justiça Estrutural e Identificação Organizacional, com um $R_{ajust} = .263$ [$F(2,140) = 26.025$, $p < .05$]. A análise representada na Tabela 107 foi utilizada para avaliar o modelo que consiste na relação entre a justiça de recompensa e a vitalidade, mediada pela identificação organizacional.

Tabela 107 - Regressão Linear (c')

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate			
,523 ^a	,274	,263	6,07459			
ANOVA						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Regression	1920,690	2	960,345	26,025	,000 ^b	
Residual	5092,289	138	36,901			
Total	7012,979	140				
Coefficients^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	20,537	2,713			7,570	,000
IdentificaçãoOrganizacional	,519	,136	,283		3,804	,000
Justiça_Recompensas	,383	,074	,384		5,167	,000