



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

PORTUGAL E ALEMANHA: DIFERENÇAS
CULTURAIS, MITO OU REALIDADE?

A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL,
INTENÇÕES DE *TURNOVER* E A CULTURA
NACIONAL COMO VARIÁVEL MODERADORA

MÓNICA BREHM

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR RUI BÁRTOLO-RIBEIRO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR RUI BÁRTOLO-RIBEIRO

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

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2019

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof.
Doutor Rui Bártolo-Ribeiro, apresentada no ISPA –
Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na
especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

AGRADECIMENTOS

E assim chega esta aventura ao fim. A conclusão deste ciclo não seria possível sem o acompanhamento e apoio de algumas pessoas durante todo este processo.

Quero em primeiro lugar agradecer aos meus pais por todas as oportunidades que me proporcionaram, por terem depositado confiança em mim e por me terem dado asas para voar. Obrigada pelo vosso amor e carinho incondicional e por terem sempre acreditado em mim. Vocês são a prova de que com ambição, esforço e persistência conseguimos alcançar todos os nossos objetivos e sonhos. Ao Tiago e à Marisa pela motivação e pelos conselhos de quem já passou pelo mesmo processo.

Ao meu orientador, o Professor Rui Bártolo-Ribeiro, por me ter acompanhado desde o início ao fim, por toda a orientação e conselhos, pelo feedback construtivo, pela disponibilidade e pela transmissão de conhecimentos.

À Professora Ana Moreira, por me ter motivado a concluir esta etapa, pelo apoio, conselhos e disponibilidade.

Ao meu tio Carlos, o meu “compadre”, um obrigada em especial, pela sua generosidade, apoio e atenção.

À Fernanda, que sempre acompanhou de perto o meu crescimento, obrigada pela companhia, pelas pausas que me ajudaram a aliviar o *stress* e por estar do meu lado nos bons e nos maus momentos.

Aos meus amigos, por terem compreendido as minhas ausências quando necessárias e por acreditarem em mim.

Às minhas colegas da Siemens: Andrea, Carmen, Marisa, Nuria e Sofia. Obrigada por terem sido um pilar fundamental na realização deste trabalho. Obrigada pela constante motivação e força que me deram. Por terem acreditado em mim, pela paciência e por tornarem os meus dias da semana em dias mais alegres. Obrigada por me porem sempre com um sorriso na cara. À Anne, pela ajuda na distribuição dos questionários, pela boa vontade e gesto.

E por fim, muito obrigada a todos os participantes do estudo que tiraram uns minutos do seu dia para que a realização deste trabalho fosse possível.

O meu obrigada a todos vós!

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo perceber se existe uma relação entre a percepção de justiça organizacional (e as respectivas quatro dimensões – justiça distributiva, justiça procedimental, justiça informacional e justiça interpessoal) e as intenções de *turnover* e se esta relação se generaliza tanto numa amostra portuguesa como numa amostra alemã. O segundo objetivo do estudo é averiguar se a cultura nacional tem um efeito moderador nesta relação.

A amostra é composta por 604 trabalhadores, dos quais 428 têm nacionalidade alemã e trabalham na Alemanha e 176 com nacionalidade portuguesa que trabalham em Portugal. Os participantes têm idades compreendidas entre os 18 e os 69 anos sendo 46,9% da amostra feminina e 53,1% masculina.

Os resultados confirmaram que a percepção de justiça organizacional e as suas quatro dimensões têm um efeito significativo e negativo nas intenções de *turnover* tanto na amostra portuguesa como na amostra alemã. Verificou-se ainda que a dimensão de justiça interpessoal tem o maior valor preditivo para amostra total e para a amostra portuguesa e que a justiça informacional é a maior preditora para a amostra alemã. Relativamente à segunda hipótese a cultura nacional não apresentou um efeito de moderação na relação entre as percepções de justiça organizacional e as intenções de *turnover*.

Palavras-chave: Percepção de Justiça Organizacional, Intenções de *turnover*, Cultura Nacional

ABSTRACT

The aim of the present study is to investigate if there's a relationship between the perception of organizational justice (and it's four dimensions – distributive justice, procedural justice, informational justice and interpersonal justice) and the *turnover* intentions and if this relationship is present in a portuguese and german sample. The second purpose of this study is to verify if the nacional culture has a moderating effect in this relationship.

The sample is composed by 604 participants, of which 428 have a german nationality and work in Germany and 176 with portuguese nationality and work in Portugal. The participants are aged between 18 and 69 years and 46,9% of the sample is feminine and 53,1% is masculine.

The results confirmed that the perception of organizational justice and it's four dimensions have a significant and negative effect on the turnover intentions both in the portuguese and german sample. It was also verified that the interpersonal justice dimension was the most powerful predictor for the total and portuguese sample and that the informational justice is the strongest predictor for the german one. Concerning the second hypothesis, national culture didn't showed a moderation effect in the relationship between perceptions of organizationl justice and turnover intentions.

Keywords: Perceived Organizational Justice, Turnover Intentions, National Culture

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
REVISÃO DA LITERATURA	3
Justiça Organizacional	3
Intenções de Turnover	6
Cultura Nacional	9
<i>Estudos com Cultura Nacional</i>	13
<i>Caracterização Portugal e Alemanha</i>	15
Relação entre as variáveis Justiça Organizacional, Intenções de <i>Turnover</i> e Cultura Nacional	18
MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES	20
MÉTODO	23
Amostra.....	23
Procedimento	24
Instrumentos.....	25
<i>Escala da Perceção de Justiça Organizacional</i>	25
<i>Escala Intenções de Turnover</i>	25
<i>Cultura Nacional</i>	26
RESULTADOS	27
Escala Justiça Organizacional.....	27
<i>Validade – Análise Fatorial Confirmatória</i>	27
<i>Fiabilidade</i>	28
Escala Intenções de Turnover	29
<i>Validade – Análise Fatorial Confirmatória</i>	29
<i>Fiabilidade</i>	29
Sensibilidade de ambas as escalas	29
Teste de Comparação de Médias	29
<i>T-student sexo</i>	30
<i>T-student nacionalidade</i>	30
<i>Correlações entre as variáveis Idade, Antiguidade e variáveis em estudo</i>	31
<i>ANOVA – Habilitações literárias</i>	31
Correlações das variáveis em estudo	32

Teste de Hipóteses	33
<i>Hipótese 1</i>	33
<i>Hipótese 2</i>	37
DISCUSSÃO	41
Limitações e sugestões para estudos futuros	47
Implicações Práticas	48
CONCLUSÕES	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXOS	56
ANEXO A – Questionários	56
ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra	62
ANEXO C – Qualidades Métricas da Escala de Percepção de Justiça Organizacional	64
ANEXO D – Qualidades Métricas da Escala de Intenções de Turnover	69
ANEXO E – Teste de Comparação de Médias.....	71
ANEXO F – Correlações das variáveis em estudo.....	80
ANEXO G – Teste de Hipóteses: Hipótese 1	81
ANEXO H – Teste de Hipóteses: Hipótese 2.....	97

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 <i>Dimensões da Justiça Organizacional</i>	6
Tabela 2 <i>Caracterização da amostra</i>	24
Tabela 3 <i>Índices de Ajustamento para Modelos Factoriais (Valores de referência)</i>	27
Tabela 4 <i>Resultados da AFC para a Escala Justiça Organizacional</i>	28
Tabela 5 <i>Fiabilidade da Escala Justiça Organizacional</i>	28
Tabela 6 <i>Resultados da AFC para a Escala Intenções de Turnover</i>	29
Tabela 7 <i>Resultados do teste t-student para a Variável Sexo</i>	30
Tabela 8 <i>Resultados do teste t-student para a Variável Nacionalidade</i>	31
Tabela 9 <i>Correlações entre as variáveis Idade, Antiguidade e variáveis em estudo</i>	31
Tabela 10 <i>ANOVA One-Way: Intenções de Turnover vs. Habilitações Literárias</i>	32
Tabela 11 <i>Correlações das variáveis em estudo</i>	32
Tabela 12 <i>Regressão Linear Simples para ambas as amostras</i>	33
Tabela 13 <i>Regressão Linear Simples para a amostra portuguesa</i>	34
Tabela 14 <i>Regressão Linear Simples para a amostra alemã</i>	35
Tabela 15 <i>Regressão Linear Múltipla para a amostra total</i>	36
Tabela 16 <i>Regressão Linear Múltipla para a amostra portuguesa</i>	36
Tabela 17 <i>Regressão Linear Múltipla para a amostra alemã</i>	37
Tabela 18 <i>Moderação Justiça Organizacional</i>	38
Tabela 19 <i>Moderação Justiça Distributiva</i>	38
Tabela 20 <i>Moderação Justiça Procedimental</i>	39
Tabela 21 <i>Moderação Justiça Interpessoal</i>	39
Tabela 22 <i>Moderação Justiça Informacional</i>	40

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Evolução da investigação cross-cultural (Gelfand et. al., 2017)	14
<i>Figura 2.</i> Resultados do estudo de Hofstede para a Alemanha e para Portugal	15
<i>Figura 3.</i> Modelo de Investigação.....	22

INTRODUÇÃO

A justiça organizacional é um dos temas mais estudados na área da psicologia organizacional, uma vez que uma percepção de injustiça ou justiça pode afetar os comportamentos dos colaboradores numa organização. Segundo Moormann (1991) a justiça organizacional é o termo utilizado para descrever qual o papel da justiça na relação com o posto de trabalho, tentando compreender a percepção de justiça de um colaborador numa organização e que influência é que essa percepção possa ter noutras variáveis relacionadas com o trabalho. É importante mencionar, que quando se fala em justiça organizacional, trata-se de justiça em termos subjetivos, já que se refere à percepção do indivíduo se um certo resultado e/ou processo é adequado e justo (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Uma percepção de justiça por parte do colaborador na organização, pode ter efeitos positivos tais como uma maior satisfação e um maior empenho afetivo na organização. Da mesma maneira que uma percepção de injustiça poderá levar a reações negativas tais como insatisfação, maior absentismo e até mesmo o abandono da organização (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves, 2016). Quando um colaborador decide abandonar a organização, esse aspeto é relevante para o bom funcionamento da empresa e pode originar custos e prejudicar a produtividade da organização. Considerando que um dos maiores antecedentes do *turnover* real são as intenções de *turnover* (Lambert, Hogan & Barton, 2001), é necessário estudar as intenções do colaborador de modo a tentar prevenir que este abandone a organização. A intenção de *turnover*, é segundo Steel e Ovalle (1984), um processo que começa com pensamentos de querer abandonar a organização, intenção de ir à procura de novos e empregos e intenção de sair.

Devido ao aumento da globalização é necessário entender e reconhecer a existência de uma diversidade cultural e perceber se as semelhanças e/ou diferenças entre culturas nacionais influenciam comportamentos por parte do colaborador. Estudos recentes têm mostrado que as variações culturais influenciam significativamente os valores do trabalho, percepções de equidade, motivação e atitudes organizacionais por parte dos colaboradores (Steers & Sánchez-Runde, 2017). Como os valores culturais podem ter um impacto no modo as pessoas percebem o seu mundo e no seu comportamento, é plausível que estes valores culturais tenham um papel nas reações dos indivíduos relativamente às suas percepções e experiências de injustiça (Shao, Rupp, Skarlicki & Jones, 2013).

Assim sendo e uma vez que a justiça organizacional pode influenciar a intenção de *turnover* de um colaborador e, conseqüentemente levar a uma saída efetiva, é necessário

tentar perceber se existe uma relação entre a justiça organizacional e as intenções de *turnover*. Por outro lado, o sentimento de injustiça sendo igualmente um sentimento negativo para o ser humano, é também um dos objetivos do presente estudo ver se esta relação é visível tanto numa amostra portuguesa como numa amostra alemã, apesar das respetivas culturas nacionais serem bastante distintas uma da outra. É, ainda, objetivo deste estudo, tentar perceber se a cultura nacional dos países Portugal e Alemanha tem um efeito moderador na relação acima mencionada.

REVISÃO DA LITERATURA

Justiça Organizacional

Um dos tópicos de maior interesse nos campos da psicologia organizacional, gestão de recursos humanos e comportamento organizacional tem sido a percepção de justiça organizacional dos colaboradores nas organizações (Cropanzano & Greenberg, 1997). Esta desempenha um papel fundamental na eficácia das organizações, bem como na satisfação dos colaboradores que nela trabalham.

Apesar de existirem várias definições de justiça organizacional, a maioria aponta na mesma direção. Para Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Neves (2016) a justiça organizacional estuda as percepções de justiça por parte dos colaboradores nas organizações. Outra definição de justiça organizacional proposta por James (1993; cit. por Nadiri & Tanova, 2010) é que a justiça organizacional retrata a percepção de um indivíduo ou grupo acerca da justiça do tratamento recebido de uma organização e a sua reação comportamental a estas percepções. Para Moorman (1991) a justiça organizacional é o termo utilizado para descrever o papel da justiça relacionando-o diretamente com o posto de trabalho, ou seja, tenta compreender como é que colaborador determina se tem sido tratado de maneira justa no seu local de trabalho e até que ponto é que isso influencia atitudes e comportamentos organizacionais.

É importante mencionar, que quando se fala de justiça organizacional esta se refere à percepção do indivíduo, ou seja, à sua avaliação sobre se um processo e/ou resultado é adequado e justo, fazendo assim com que este tipo de justiça seja subjetiva – como é percebida por uma pessoa (Cropanzano & Greenberg, 1997).

A justiça organizacional é um tópico de alta relevância no estudo da psicologia organizacional sendo que esta variável é cada vez mais importante para a gestão das organizações pois está diretamente relacionada com factores e comportamentos organizacionais que afetam os resultados da organização e conseqüentemente a sua competitividade no mercado (Schuster, Battistella, & Dias, 2013).

Quando existe um sentimento de justiça ou injustiça na organização, verificam-se certas conseqüências. Os autores Cunha et al. (2016) resumiram as reações que podem ocorrer quando existe uma percepção de injustiça, tais como: insatisfação, quebra de lealdade, *stress*, maior absentismo, menor assiduidade, menos comportamentos de cidadania organizacional e abandono da organização. Da mesma maneira podem ocorrer reações positivas quando existe

uma percepção de justiça: satisfação, maior empenho afetivo na organização, menor absentismo, permanência na organização e incremento da produtividade.

Segundo Freire, Ribeiro, e Semedo (2013), a justiça organizacional tem um impacto no ambiente produtivo e saudável das organizações, pelo que uma percepção de justiça organizacional leva a atitudes positivas por parte dos colaboradores. Por exemplo, um estudo conduzido por Moorman (1991) vai de encontro a este pressuposto pois verificou que as percepções de justiça influenciam os colaboradores a terem um maior comportamento de cidadania organizacional. Quando a percepção de justiça é baixa por parte do colaborador podem surgir efeitos negativos para a organização tais como um baixo desempenho, intenções de saída da organização e problemas de saúde (Schuster et al., 2013).

Não é apenas a organização como entidade que influencia a percepção de justiça organizacional de um colaborador, mas as chefias também influenciam esta percepção tendo um papel importante no que toca a estabelecer relações positivas com os colaboradores (Freire et al., 2013), ou seja, existem diferentes atores e fatores que influenciam as percepções de justiça organizacional dentro da organização.

Atualmente existem na literatura quatro dimensões de justiça organizacional, nomeadamente: a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interacional. A justiça interacional abrange duas facetas: a interpessoal e informacional.

Colquitt (2001) teve uma contribuição significativa na discussão acerca da estrutura fatorial de justiça, com a descoberta de que o modelo de quatro fatores (distributiva, procedimental, interpessoal e informacional) é o que providencia o melhor *fit* e mostrou que as quatro dimensões prediziam resultados diferentes.

Antes de 1975, o estudo da justiça organizacional, focava-se principalmente na justiça distributiva, derivando do trabalho inicial de Adams (1965) que propôs a teoria da equidade. Segundo Adams (1965), a equidade ocorre quando as pessoas comparam dois rácios: as contribuições (*inputs*) e os resultados (*outcomes*). A percepção de justiça nesta dimensão ocorre, sob o ponto de vista equitativo, quando as pessoas comparam dois rácios: os contributos que fornecem à organização relativamente ao que a organização oferece e os contributos que outros colegas ou pessoas com a mesma função na mesma ou outra organização facultam à organização e o que estes recebem em troca da organização. Se o primeiro rácio é superior ao segundo (isto é, se os colaboradores sentem que dão mais à organização do que aquilo que recebem em troca) então os colaboradores tendem a sentir-se alvo de iniquidade desfavorável e respondem em conformidade – como por exemplo, diminuído os comportamentos de cidadania organizacional. O mesmo fenómeno ocorre ao

contrário: se o primeiro rácio for inferior ao segundo, então emerge um sentimento de iniquidade favorável (Cunha et al., 2016).

Resumidamente, a justiça distributiva remete para o conteúdo, isto é, na justiça para os fins alcançados ou obtidos tais como o salário, promoções, resultados nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, etc...

A segunda dimensão de justiça, a justiça procedimental, surgiu mais tarde, apresentada por Thibaut & Walker (1975; cit. por Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Esta dimensão remete para o processo, ou seja, na justiça dos meios utilizados para alcançar os fins. Segundo estes autores, os indivíduos vêm um processo como justo se tiverem a perceção de que têm controlo do processo (isto é, controlo acerca da apresentação dos seus argumentos e tempo suficiente para apresentar o seu caso). Segundo Cunha et al. (2016) esta dimensão de justiça remete para os procedimentos, por exemplo, aos procedimentos usados nos aumentos salariais, nos processos disciplinares, nos sistemas de avaliação de desempenho e nos processos de recrutamento e selecção. Para Leventhal (1980; cit. por Cropanzano & Greenberg, 1997), os procedimentos são considerados justos se seguirem seis critérios: aplicação consistente, livres de enviesamentos, precisos, corrigíveis, representativos das preocupações, e com base nos padrões éticos dominantes.

Por fim, a última dimensão de justiça organizacional é a justiça interacional que remete para a justiça das interações com as autoridades organizacionais. Esta dimensão de justiça foi apresentada pelos autores Bies e Moag (1986; cit. por Colquitt et al., 2001). Estes autores focaram-se na importância da qualidade do tratamento interpessoal que as pessoas recebiam quando os processos estavam a ser implementados. Esta dimensão tem sido dividida em duas faces: a justiça interpessoal e justiça informacional.

A justiça interpessoal reflete até que ponto é que os indivíduos são tratados com dignidade, educação e respeito pelas autoridades ou terceiras partes envolvidas na execução de procedimentos ou a determinar *outcomes* (Colquitt et al., 2001).

A justiça informacional, remete para as explicações dadas às pessoas que transmitem informação sobre os motivos porque é que estes procedimentos foram usados de certa forma ou porque é que os resultados (*outcomes*) foram distribuídos de certa maneira (Colquitt et al., 2001). Os colaboradores esperam que os seus superiores lhes apresentem explicações ou justificações para as suas decisões, especialmente quando os resultados são desfavoráveis (Cunha et al., 2016).

A meta-análise de Colquitt et al. (2001) mostrou a importância da justiça interpessoal e informacional para as variáveis comportamentais e sugere que ambas as dimensões da

justiça interacional são preditores relevantes de atitudes negativas dos colaboradores tais como performance e abandono da organização.

Certos estudos mostram que certas dimensões da justiça organizacional influenciam diferentes comportamentos e reações organizacionais. Segundo DeConinck e Stilwell (2004) a justiça procedimental é um preditor direto e importante na satisfação com a chefia e a justiça distributiva têm um maior poder preditivo relativamente à satisfação salarial. Consequentemente, a satisfação com a chefia e a satisfação salarial têm uma influência direta nas intenções de *turnover*. Já os autores Cole, Bernerth, Walter e Holt (2010) mostraram que a justiça distributiva e interpessoal se relacionam com a exaustão emocional, compromisso organizacional e intenções de abandonar a organização.

Moorman (1991) mostrou que particularmente as perceções de justiça interacional eram as que mais prediziam o comportamento de cidadania organizacional, dando assim atenção ao facto de como é que os supervisores se comportam em relação aos seus subordinados e que estes se deviam preocupar com a forma como tratam os seus colaboradores porque a perceção de justiça dos seus colaboradores neste tratamento pode afetar os comportamentos de cidadania organizacional.

Tabela 1

Dimensões da Justiça Organizacional

Dimensão	Definição/Explicação
Justiça Distributiva	Remete para o conteúdo; na justiça para os fins alcançados como por exemplo no salário e promoções.
Justiça Procedimental	Remete para o processo. Justiça dos meios utilizados para alcançar os fins.
Justiça Interpessoal	Remete para o tratamento pessoal; se o colaborador é tratado com dignidade e respeito
Justiça Informacional	Remete para a informação fornecida. Porque é que uma certa decisão foi tomada.

Intenções de Turnover

Prever e/ou contrariar a saída de um colaborador é fundamental para a organização. Dada a competitividade existente no mercado de trabalho é muito importante reter talentos e para a eficácia e manutenção de uma vantagem competitiva (Gomes, Duarte & Neves, 2010). Mudar de colaboradores, substituir um colaborador antigo por um novo, pode ter um impacto

na produtividade do negócio e conseqüentemente aumentar os custos (Zagladi, Hadiwidijoyo, Rahayu & Noermijati, 2015).

As intenções de turnover são intenções que colaboradores têm de abandonar a organização, sendo um antecedente da decisão efetiva de saída. Existem factores determinantes das intenções de turnover, tais como: o *stress*, o bem-estar físico e psicológico no ambiente de trabalho, a satisfação no trabalho e a justiça organizacional (Freire et al., 2013). O *turnover*, nomeadamente a saída voluntária de um colaborador de uma organização, tem sido várias vezes investigada na literatura, já que pode ser prejudicial e sair caro às empresas. Tem sido dada uma grande importância às intenções de turnover porque estas foram, segundo Lambert, Hogan e Barton (2001), consideradas como estando associadas com o atual/real *turnover*.

Segundo Steel e Ovalle (1984), a intenção de *turnover* é a tomada de decisão cognitiva final do processo voluntário de *turnover*. Este processo começa com pensamentos de querer abandonar o trabalho, a que se segue a intenção de ir à procura de novos empregos, e a intenção de sair. Para Rosse e Hulin (1985; cit. por Gomes et al., 2010) o turnover pode ser definido como a saída voluntária de um colaborador numa organização e estabelece a fase final onde os colaboradores desenvolvem um conjunto de ações, uma vez que pretendem afastar-se fisicamente ou psicologicamente da organização onde trabalham.

O *turnover* está dividido em duas categorias: *turnover* voluntário e *turnover* involuntário. O *turnover* voluntário é quando o próprio do colaborador decide abandonar a organização e o *turnover* involuntário, por outro lado, é a saída de um colaborador determinada pelo empregador (Albattat & Som, 2013).

Tendo em conta que as intenções de abandonar a organização são o maior antecedente do abandono real (Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978), é importante que as organizações entendam os mecanismos que a influenciam. Através do reconhecimento de que o abandono efetivo origina custos, diretos e indiretos, para as empresas, estas devem implementar políticas de retenção de talentos, quando estes contribuem de forma positiva para o desempenho da organização.

Os autores Mobley, Horner e Hollingsworth (1978), sugeriram um modelo teórico para tentar explicar o fenómeno do *turnover*. O modelo propõe que a relação entre a satisfação no trabalho e o *turnover* é indireta, através de pensamentos de saída da organização, intenção de procura de novas alternativas e intenções de saída sendo que a intenção de saída é o preditor direto da saída efetiva. A idade e a antiguidade têm um papel indireto na satisfação do trabalho e na probabilidade de encontrar alternativas. A

probabilidade de encontrar uma alternativa aceitável contribui para a intenção de procura e de saída.

Segundo Lambert et al. (2001), é mais importante estudar as intenções de saída do que o *turnover* real. Se os precursores da intenção de saída forem bem entendidos, a organização poderá fazer mudanças que possa alterar a intenção do colaborador. No entanto, se o colaborador já saiu, há muito pouco que o empregador possa fazer para além de assumir a despesa de contratar e formar outro colaborador. Este fenómeno do *turnover* deve ter uma gestão eficaz, pois pode trazer várias consequências negativas para a organização, tanto para os colaboradores que a abandonam como para aqueles que nela permanecem. Mobley (1982; cit. por Gomes et al., 2010) sistematizou algumas das consequências deste fenómeno a nível organizacional – existem custos diretos relacionados com o recrutamento, tais como a contratação, a integração e a formação de novos colaboradores o que, conseqüentemente pode levar a uma perda da produtividade no processo de substituição de outro colaborador.

Em ambientes mais competitivos, perder colaboradores, pode criar desconforto nos gestores de Recursos Humanos, tendo em conta que são ativos essenciais e diferenciadores em qualquer negócio. Perder colaboradores pode ter como consequência a perda de conhecimento, *know-how*, controlo de processos e de ligações com clientes, que consecutivamente tem impacto na produtividade e no lucro (Freire et al., 2013).

O estudo dos autores Gomes et al. (2010), foca-se na relação entre a satisfação dos colaboradores com as práticas de recursos humanos e com a intenção de turnover. Para tentar explicar esta relação os autores analisam a variável compromisso dos colaboradores com a organização (Compromisso Organizacional). Esta variável representa a ligação psicológica entre o colaborador e a organização (Meyer & Allen, 1991).

Meyer e Allen (1991) apresentam um estudo tridimensional desta variável, nomeadamente três componentes de Compromisso Organizacional subjacente a três estados psicológicos sendo estes: Compromisso calculativo, normativo e afetivo. O compromisso calculativo aponta para um estado de consciência por parte do colaborador de que estão presentes determinados custos afetos ao abandono da organização que lhe serão desfavoráveis. Deste modo o colaborador julga que ao sair da organização perde benefícios e conseqüentemente permanece na organização porque acredita que o tem de fazer. Na implicação normativa o colaborador tem um sentimento de obrigação em permanecer na organização. Um colaborador com um forte sentido de compromisso normativo pode decidir permanecer na organização por uma questão de lealdade, justiça e moral. Por último, o compromisso afetivo refere-se a uma ligação emocional onde o colaborador se identifica e

envolve com a organização e onde existe um laço afetivo entre ambas as partes (Meyer & Allen, 1991). Colaboradores com um forte sentido de compromisso afetivo permanecem na organização por vontade própria.

Posto isto, as três dimensões, embora desiguais, correspondem igualmente ao facto de que a ligação positiva entre o colaborador e a organização diminui a probabilidade de ocorrer o turnover. Segundo Meyer e Allen (1991) o compromisso afetivo é o melhor preditor das intenções de saída da organização.

O estudo conduzido por Gomes et al. (2010) mostrou que quando os colaboradores estão satisfeitos com as práticas de Recursos Humanos, as intenções de turnover diminuem. Esta relação é mediada pelas três componentes do Compromisso Organizacional.

Um estudo conduzido por Kim, Tam, Kim e Rhee (2017) examinou três antecedentes das intenções de turnover: justiça organizacional, justiça supervisora e uma cultura organizacional autoritária. Enquanto a justiça organizacional se refere à percepção dos indivíduos do tratamento de justiça pela organização, a justiça supervisora refere-se a percepção do indivíduo acerca da justiça dos procedimentos ou decisões tomadas pelos seus supervisores. Uma cultura organizacional autoritária refere-se a um sistema fechado caracterizado pelas tomadas de decisões de “cima para baixo” e mostrando pouca preocupação pelos colaboradores. Os resultados deste estudo mostraram que cultura organizacional autoritária se correlaciona positivamente com as intenções de *turnover* e que a justiça organizacional e a qualidade da relação entre organização-colaborador estão negativamente associadas com as intenções de saída.

Cultura Nacional

Devido ao aumento da globalização, é necessário reconhecer a existência de uma diversidade cultural e entender os valores, normas e comportamento através das culturas. É necessário entender e perceber a influência das semelhanças e diferenças da cultura nacional, especialmente na psicologia organizacional. Segundo Steers e Sánchez-Runde (2017) a cultura é uma das variáveis mais importantes no estudo do comportamento humano nas organizações. Na opinião destes autores, recentes estudos têm demonstrado que as variações culturais têm uma influência significativa nos valores do trabalho, percepções de equidade, motivação e atitudes no trabalho. Os autores definem a cultura como uma coletividade de pessoas que partilham uma linguagem comum, um período histórico e uma localização geográfica, assim como partilham crenças, normas, papéis, valores e atitudes.

Apesar das definições de cultura variarem, muitas enfatizam que a cultura é partilhada, adaptativa e é transmitida através do tempo e gerações (Gelfand, Erez, & Aycan, 2007). Para Triandis (2002) a cultura pode ser dividida entre cultura material e cultura subjetiva. A cultura material consiste em elementos tais como a comida, vestuário, casas e estradas. Já a cultura subjetiva, é a maneira característica de como a sociedade percebe o seu ambiente social; é uma coletividade de pessoas que partilham uma linguagem comum, um período histórico e uma localização geográfica assim como partilham crenças, normas, papéis, valores e atitudes.

Dois dos trabalhos mais conhecidos no tópico da cultura nacional são os de Hofstede, Hofstede e Minkow (2001) e o de Trompenaars e Hampden-Turner (1997). No contexto de estudos transculturais o modelo mais usado e investigado tem sido o de Hofstede, motivo este pelo qual será este o modelo relevante para o presente estudo. Posto isto, será apresentado um breve resumo do modelo de Trompenaars & Hampden-Turner (1997) e de seguida, de forma mais aprofundada, o modelo de Hofstede.

Para Trompenaars & Hampden-Turner (1997) a cultura é o modo como um grupo de pessoas resolve os problemas e reconcilia dilemas, ou seja, cada cultura se distingue de outra pelas soluções específicas que escolhem para certos problemas que se revelam como dilemas. É necessário olhar para estes problemas através de três perspetivas: aqueles que surgem das relações com outras pessoas; aqueles que sucedem com o passar do tempo e aqueles que se relacionam com o ambiente. Os autores identificaram cinco dimensões de cultura nacional nomeadamente: universalismo/particularismo, individualismo/coletivismo, neutro/emocional, específico/difuso e conquista/atribuição. Foram ainda analisadas diferenças relativas na cultura no que respeita a atitudes em relação ao tempo e atitudes em relação ao ambiente.

Quanto às relações com as pessoas:

- Universalismo/Particularismo: O universalismo foca-se nas regras e obrigações e no particularismo é dada a atenção às obrigações da relação e às circunstâncias específicas. Esta dimensão responde à questão “O que é mais importante, regras ou relacionamentos?”.
- Individualismo/Coletivismo: O individualismo foca-se no indivíduo em si e nos seus objetivos e o coletivismo no grupo onde está inserido e nos objetivos do grupo.
- Neutro/Emocional: Remete para a forma como expomos os nossos sentimentos sendo que na dimensão neutral existe controlo nos sentimentos e emoções e na parte emocional existe uma comunicação expressiva e emotiva onde devemos mostrar as nossas emoções;

- Específico/Difuso: Se a vida privada e a pública se misturam. Numa cultura específica existe uma separação entre o trabalho e a vida pessoal. Na difusa existe uma mistura de ambos;
- Conquista/Atribuição: Em relação à conquista esta é a capacidade de atingir objetivos por mérito próprio e a atribuição remete para o histórico e experiências (ex. grau de parentesco, gênero, idade e conhecimento de pessoas).

No que toca ao tempo, existem culturas onde o tempo é dinheiro, pelo que chegar atrasado não é aceitável e é expectável que os projetos sejam completados a tempo e por etapas. Por outro lado, existem culturas onde os indivíduos entrelaçam o passado, presente e futuro e onde existe uma maior flexibilidade e a pontualidade é um fator menos importante. Por fim, outra diferença cultural é a atitude em relação ao ambiente. Esta remete para a questão “Controlamos o nosso ambiente ou somos controlados por ele?”. Existe uma direção interna e outra externa. Na interna controlamos todos os aspetos da nossa vida, pelo que na externa somos controlados pelo destino e vamos-nos adaptando ao “sabor da vida”.

No modelo de Hofstede, segundo o autor, cada indivíduo carrega dentro de si padrões de pensamentos, sentimentos e potenciais ações que foram ensinadas durante uma vida inteira. Muitos destes aspetos foram adquiridos na infância, sendo que é nessa altura que a pessoa está mais suscetível à aprendizagem e à assimilação. A partir do momento em que alguns desses padrões estejam definidos dentro da mente de uma pessoa, ele ou ela tem de desaprender esses padrões antes de ser capaz de aprender algo diferente (Hofstede et al., 2010).

Geert Hofstede define esses padrões de pensamentos, sentimentos e ações mentais, como o *software* da mente. As fontes desses programas mentais estão dentro dos ambientes sociais em que a pessoa cresceu e na experiência de vida. A programação começa com a família, continua com a vizinhança, escola, grupos jovens, no trabalho e vive na comunidade (Hofstede et al., 2010).

Para Hofstede (2011), a cultura é sempre um fenómeno coletivo porque é sempre parcialmente partilhado com pessoas que vivem ou viviam no mesmo ambiente social, onde foi aprendida. É a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas, umas das outras.

Segundo Hofstede et al. (2010), deve-se distinguir a cultura da natureza humana, por um lado e a personalidade do indivíduo, por outro. A natureza humana é aquilo que todos os

seres humanos têm em comum: representa o nível universal do *software* de mente de cada um. É herdado dentro dos nossos genes. Continuando com a analogia do computador, é o ‘sistema operativo’ que determina a nossa função física e psicológica. A habilidade do ser humano de sentir medo, raiva, amor, felicidade, tristeza e vergonha; a necessidade de se associar com outros e de brincar e exercitar; e a facilidade de observar o ambiente e de falar sobre isso com outros seres humanos – todos estes aspetos fazem parte deste nível de programação mental. No entanto, o que a pessoa faz com estes sentimentos, como expressa por exemplo o medo e a felicidade, é modificado pela cultura (Hofstede et al., 2010).

Por outro lado, a personalidade, é um conjunto pessoal de programas mentais que não precisam de ser compartilhados com qualquer outro ser humano. É baseado em traços que são parcialmente hereditários dentro de um conjunto único de genes e parcialmente aprendidos. Aprendidos significa, neste caso, modificado pela influência da programação coletiva (cultura) como também pelas experiências pessoais únicas (Hofstede et al., 2010).

Em 1980, Geert Hofstede publicou o livro “Consequências da Cultura” tendo como base quatro dimensões. O autor define uma dimensão de cultura como um aspeto de uma cultura que pode ser medido relativamente a outras culturas e podem prever o comportamento humano tal como o das empresas e instituições.

Em 2000, a investigação feita com Michael Minkov usando resultados do *World Values Survey*, que permitiu um novo cálculo de uma quinta e de uma sexta dimensão (Hofstede et al., 2010). Deste modo surgiram seis dimensões da cultura, nomeadamente: Distância do Poder, Individualismo/Coletivismo, Masculinidade/Feminilidade, Evitamento à Incerteza, Orientação a Longo/Curto Prazo e Indulgência.

A distância do poder mede a aceitação por parte de membros menos poderosos na sociedade ou organização em que o poder seja distribuído de forma desigual. Uma elevada distância do poder indica que as desigualdades são toleradas. Em oposição, uma baixa distância do poder indica menos tolerância, ou seja, uma sociedade mais igualitária e menos tolerância por parte dos membros com a desigualdade.

A dimensão evitamento à incerteza lida com a tolerância de uma sociedade para a ambiguidade. Esta dimensão indica até que ponto é que a cultura programa os membros a sentirem-se confortáveis ou desconfortáveis com situações que são desconhecidas, surpresas e diferentes do normal. Culturas com um alto evitamento à incerteza tentam minimizar a possibilidade desse tipo de situações através de comportamentos rigorosos, regras, leis e desaprovação de opiniões desviantes.

O individualismo/coletivismo é uma dimensão a nível social e não uma característica individual. Esta dimensão é a medida em que as pessoas numa sociedade estão integradas em grupos. O lado individualista mostra uma cultura onde os laços são soltos entre os indivíduos e é expectável que o indivíduo se cuide dele próprio ou apenas da sua família directa. Por outro lado, numa sociedade coletivista encontram-se culturas onde os indivíduos são, desde o nascimento, integrados em grupos fortes e famílias extensivas (tios, avós, primos).

A quarta dimensão, masculinidade/feminilidade refere-se à distribuição de valores entre os géneros. Mulheres em países femininos têm os mesmos valores modestos e carinhosos que os homens sendo que mulheres em países masculinos são assertivas e competitivas, mas não tanto como os homens.

A quinta dimensão, orientação a longo ou curto prazo, indica a capacidade que as sociedades têm para percecionar o tempo e para preparar a mudança. Países com um *score* elevado nesta dimensão (orientação longo-prazo) estão atentos ao futuro e preparam-se para este. Em contrapartida, países com um *score* baixo (orientação curto-prazo) desfrutam o presente e tendem a desconsiderar alguma preparação para o futuro.

Por fim, a última dimensão, indulgência/restricção, representa o grau de controlo que os indivíduos têm em relação aos seus impulsos e/ou desejos. Um *score* elevado na indulgência indica que existe uma apreciação da liberdade e as pessoas tendem a ser mais positivas. No entanto, um *score* baixo nesta dimensão indica uma sociedade mais restringida e a vida é encarada como sendo dura e de luta, predominando um sentimento de dever.

Estudos com Cultura Nacional

Os estudos acerca da cultura nacional e comportamento organizacional têm evoluído significativamente nos últimos 100 anos. Apesar de a cultura ter sido maioritariamente ignorada nos meados do século 20, tem havido um enorme aumento destes estudos especialmente na última década (Gelfand et al., 2017).

Na figura 1 retirada do artigo de Gelfand et al. (2017) pode-se observar como é que a investigação *cross-cultural* foi evoluindo ao longo do tempo.

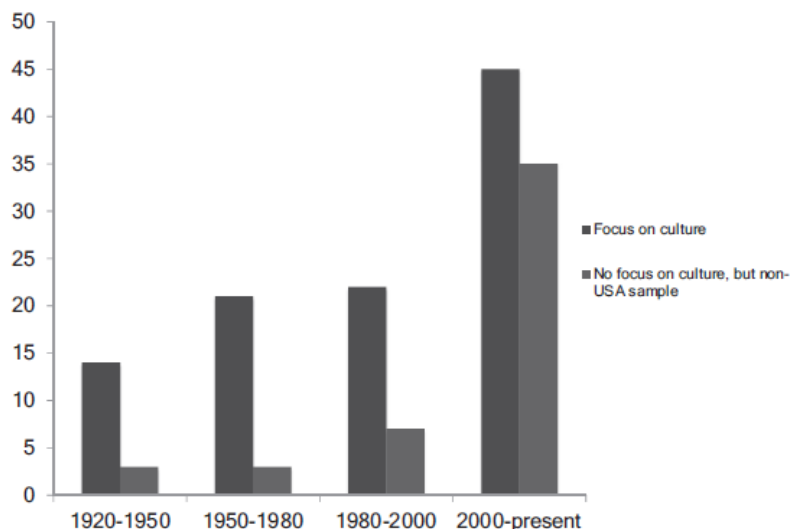


Figura 1. Evolução da investigação cross-cultural, retirada do artigo de Gelfand et al. (2017)

É visível na figura 1 que este tipo de investigação só começou a receber atenção em meados do século XX, sendo nessa data que houve um maior desenvolvimento teórico e empírico no campo do comportamento organizacional e a cultura. O facto de que, até os processos básicos psicológicos não eram universais, como por exemplo ilusões ópticas (Segall et. al, 1966 cit. por Gelfand, 2017), foi uma chamada de atenção que abriu a possibilidade de que talvez fenómenos organizacionais também possam estar sujeitos à ampla variabilidade cultural. Foi também neste período que a dimensão do individualismo e coletivismo se tornou uma importante dimensão da cultural.

Um número significativo de mudanças no mundo (tais como a invenção do *World Wide Web* e queda do muro de Berlin) influenciou o aumento da sensibilização de diferenças *cross-cultural* no final do século 20. Estas mudanças tecnológicas e políticas resultaram em indivíduos e organizações a estarem mais expostas e interativas com pessoas de diferentes culturas. A globalização também acelerou a competição industrial mundial durante esse período, o que atraiu a atenção dos investigadores para estudar semelhanças culturais e diferenças de círculos de qualidade e trabalho em equipa (Erez & Earley, 1993 cit. por Gelfand, 2017).

Foi a partir do século 21 que a diversidade dos tópicos estudados começou a aumentar com o estudo de tópicos tais como o conflito trabalho-família, comportamento contraprodutivo, stress e *turnover* (Gelfand, 2017).

Conceitos tais como coletivismo/individualismo, distância de poder e evitamento à incerteza não são apenas usados para classificar países, mas também para organizar dados

relativamente à gestão de recursos humanos e para guiar *designs* de procedimentos de seleção e programas de formação (Smith, 1992).

Caracterização Portugal e Alemanha

No presente estudo a cultura nacional será analisada através de dois países nomeadamente Portugal e Alemanha. Na Figura 2 podemos observar os *scores* obtidos nas seis dimensões de cultura nacional para cada país definidas por Geert Hofstede. É possível verificar que os países obtiveram resultados opostos em todas as dimensões excepto na dimensão da indulgência.

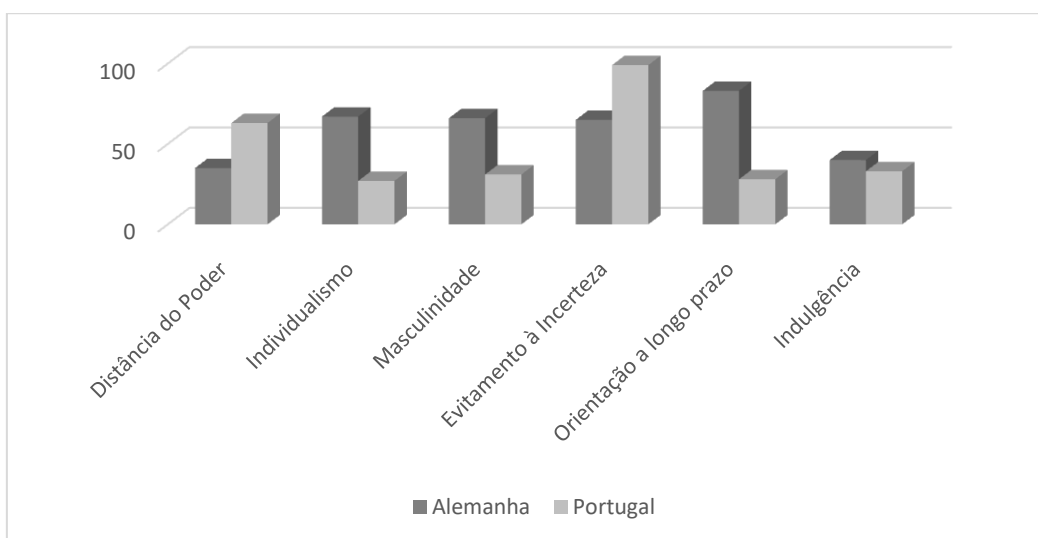


Figura 2. Resultados do estudo de Hofstede para a Alemanha e para Portugal

De seguida será aprofundada a caracterização de ambos os países através das dimensões de Hofstede acima mencionadas.

Distância do poder

Relativamente à Alemanha este é um país com uma baixa distância do poder obtendo um *score* de 35 nesta dimensão. Esta dimensão lida com o facto de todos os indivíduos numa sociedade não serem iguais. A distância do poder é definida através do modo como membros menos poderosos de uma instituição ou organização dentro de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual. Na cultura alemã é comum um estilo de comunicação directo e participativo, o controlo não é apreciado e os líderes são desafiados a mostrar as suas *expertises* e são melhor aceites quando se baseam nela. Já Portugal obteve um *score* de 63 nesta dimensão refletindo assim uma distância do poder média, ou seja, a distância hierárquica é aceite e aqueles que têm posições mais poderosas admitem ter

privilégios pela sua posição. Nas organizações, quando um supervisor requer informações dos seus subordinados é esperado que sejam controladas pelo mesmo. Uma falta de interesse para com um subordinado significa que este não é relevante para a organização. Um *feedback* negativo é angustiante fazendo com que seja difícil para um colaborador fornecer informações negativas ao seu superior. O superior tem de ter consciência desta dificuldade e tentar encontrar sinais que possam relevar problemas reais e tentar evitar que estes se tornem relevantes.

Individualismo/Coletivismo

Na dimensão individualismo/coletivismo a Alemanha é um país individualista (*score* 67). Esta dimensão remete para o “eu” ou “nós”. Em sociedades individualistas como a Alemanha, as pessoas olham apenas por elas próprias e para a sua família direta, dando prioridade aos seus próprios objetivos e não aos do grupo. Em contrapartida, Portugal é um país coletivista (*score* 27). A lealdade numa cultura coletivista é primordial e ultrapassa outras regras sociais e regulações. Este tipo de sociedade adota relações interpessoais fortes onde todos assumem responsabilidade pelos membros do seu grupo.

Masculinidade/Feminilidade

Com um *score* de 66, a Alemanha é considerada uma sociedade masculina. Um *score* alto nesta dimensão (masculinidade) indica que a sociedade se move pela competição, realização e sucesso sendo o sucesso definido pelo vencedor ou o melhor no campo - um sistema de valores que começa na escola e continua fora pela vida organizacional. A performance é altamente valorizada e requisitada logo de início na escola onde o sistema escolar separa as crianças em diferentes tipos de escolas logo a partir dos 10 anos. É esperado que as chefias sejam decisivas e assertivas e o status é normalmente mostrado, especialmente nos carros, relógios e dispositivos técnicos. Contrariamente, Portugal é um país feminino (*score* 31). Em países femininos o foco é no “trabalhar para poder viver”, as pessoas valorizam igualdade, solidariedade e qualidade na sua vida de trabalho. Os conflitos são maioritariamente resolvidos através do compromisso e negociação e é dado valor a incentivos tais como tempo livre e flexibilidade.

Evitamento à Incerteza

A Alemanha encontra-se entre um dos países em que o evitamento à incerteza atinge um *score* de 65. Esta ambiguidade trás ansiedade e diferentes culturas têm aprendido a lidar

com esta ansiedade de maneiras diferentes. Esta dimensão reflete a extensão em que membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações desconhecidas como ambíguas e criam crenças e instituições que tentam evitar isso. Esta dimensão define muito claramente Portugal com um *score* de 99 mostrando que este país tem uma grande preferência para evitar a incerteza. Países com um alto evitamento à incerteza como Portugal, mantêm códigos rígidos de crenças e comportamentos. Nestas culturas existe uma necessidade emocional para regras, tempo é dinheiro, as pessoas têm uma certa urgência em estarem ocupadas e a trabalhar e a segurança é um elemento relevante na motivação individual.

Orientação a Curto/Longo Prazo

No que toca à dimensão orientação a longo prazo o *score* de 83 da Alemanha nesta dimensão indica que é um país pragmático. Em sociedades com uma orientação pragmática, as pessoas julgam que a verdade depende da situação, do contexto e do tempo. Esta dimensão descreve como é que cada sociedade tem de manter certas ligações com o seu passado enquanto lida com os desafios do presente e futuro, e as sociedades priorizam estes dois objetivos existenciais de forma diferente. Sociedades normativas, que têm um *score* baixo nesta dimensão, preferem por exemplo, manter tradições e normas enquanto vêm mudanças sociais com suspeita. Culturas com um *score* alto, como no caso da Alemanha, têm uma abordagem mais pragmática: eles incentivam a economia e os esforços na educação moderna como uma maneira de se preparar para o futuro. Já Portugal obteve um *score* de 28 nesta dimensão relevando assim que a cultura portuguesa prefere pensamentos normativos em vez de pragmáticos. As pessoas neste tipo de sociedades têm uma preocupação forte em estabelecer a verdade absoluta, sendo normativas no seu pensamento.

Indulgência

A última dimensão, indulgência, descreve em que medida é que as pessoas tentam controlar os seus desejos e impulsos, baseado na maneira como foram educados. Um controlo mais fraco é denominado como ‘indulgente’ e um controlo relativamente forte é denominado de ‘contenção’. A Alemanha obteve um *score* de 40, que pode ser considerado baixo, indicando-nos que a cultura alemã é contida. Sociedades com um *score* baixo nesta dimensão têm a tendência a cinismo e pessimismo e não dão muito ênfase ao tempo de lazer. Portugal obteve um *score* de 33 nesta dimensão, estando assim quase no mesmo patamar que a Alemanha.

Relação entre as variáveis Justiça Organizacional, Intenções de *Turnover* e Cultura Nacional

De seguida serão apresentados alguns estudos que relacionam as variáveis deste estudo.

Em relação à justiça organizacional e às intenções de *turnover*, os estudos que incluem estas variáveis têm obtido resultados semelhantes no sentido de que existe uma relação entre ambas as variáveis e que quanto maior a perceção de justiça organizacional, menor a intenção de abandonar a organização.

Um estudo conduzido por Anjos e Chambel (2010; cit. por Freire et al., 2013), sugere que todas as dimensões de justiça organizacional têm implicações nas intenções de permanência ou saída da organização. As diferentes vertentes de justiça organizacional podem interagir entre si fazendo com que se um colaborador sente que os resultados recebidos são injustos, mas os procedimentos são justos, isto pode fazer com o que o colaborador não queira agir contra a organização. No entanto, se o colaborador percecionar que tanto os resultados como os procedimentos são injustos então as suas reações negativas tendem a ser muito fortes (Freire et al., 2013). Também num estudo de Hussain e Khan (2018) no sector de *print media*, mostrou que todas as dimensões de justiça organizacional, exceto a justiça interpessoal, mostraram ser preditores significativos e estarem relacionados com as intenções de *turnover*. A justiça procedimental mostrou ser o maior preditor das intenções de *turnover* seguido da justiça distributiva e informacional. Os autores sugerem que a justiça interpessoal não teve um impacto nas intenções de *turnover* talvez pelo facto de que as relações interpessoais possam ser tomadas como garantidas dentro do sector onde foi retirada a amostra sendo que os colaboradores não as vêem como uma preocupação em questões operacionais.

No século XXI, a globalização tem acelerado o contacto entre culturas. A competição e a colaboração têm-se estendido além das fronteiras geográficas. O aumento da mobilidade traduz-se numa interação crescente entre pessoas de diversas origens culturais, dentro e entre países. Este aspeto coloca vários desafios para as organizações gerirem diversas perspetivas sobre o que é a justiça e como deve ser aplicada (Silva & Caetano, 2016).

Uma perspetiva *cross-cultural* na justiça organizacional é importante por várias razões. A um nível teórico, a cultura influencia o modo como os indivíduos interpretam eventos e definem comportamentos apropriados. De uma perspetiva prática, investigações *cross-cultural* podem ajudar as chefias de organizações multinacionais a perceber como é que políticas organizacionais e a sua implementação têm um impacto na perceção de justiça do

colaborador. Estas investigações podem também ajudar as chefias a perceberem as consequências dessas percepções (Skarlicki, 2001).

Dado que os valores culturais podem ter um impacto na forma como é que as pessoas percebem o seu mundo e as suas respostas emocionais, atitudinais e comportamentais para os eventos no seu mundo, é plausível que as valores culturais tenham um papel nas reações dos indivíduos às experiências de injustiça (Shao, Rupp, Skarlicki & Jones, 2013).

Quanto à dimensão de justiça interacional, segundo Cunha et al. (2016), existe uma razão para diferenciar as duas facetas – interpessoal e informacional, sendo uma das razões de natureza cultural. Como mencionado em cima, a cultura portuguesa é uma cultura feminina que valoriza o relacionamento interpessoal e com uma forte distância do poder, o que significa que aceita grandes distâncias do poder, dando o direito à autoridade de atuar com distância e autoridade. Estudos realizados em Portugal sugerem que os portugueses têm uma preferência pelo tratamento interpessoal com o superior relativamente às informações e explicações que este lhes fornece relativamente às decisões que toma (Cunha, et al., 2016).

Resumindo, segundo os autores Cunha et al. (2016) pode acontecer a justiça interpessoal seja mais relevante em países femininos como Portugal do que em países masculinos como na Alemanha.

Um estudo conduzido por Luu e Hatstrup (2010) examinou como é que as diferenças nacionais nas dimensões evitamento à incerteza e individualismo/coletivismo moderam a relação entre a satisfação no trabalho e as intenções de *turnover*. Os resultados mostraram que a relação entre satisfação no trabalho e intenções de *turnover* é mais forte em países com níveis mais alto de individualismo, mostrando assim um efeito moderador desta dimensão. No entanto a variável evitamento à incerteza não mostrou moderar esta relação.

Os autores Freire et al. (2013) investigaram se a justiça organizacional se relaciona negativamente com as intenções de turnover, tanto numa amostra portuguesa como numa amostra cabo-verdiana. Os resultados deste estudo mostraram que as percepções de justiça organizacional e as intenções de *turnover* são semelhantes nas duas amostras e que a justiça organizacional se correlaciona negativamente com as intenções de *turnover*. Na amostra portuguesa a justiça procedimental e interpessoal têm um maior poder preditivo das intenções de *turnover* sendo que na amostra cabo-verdiana é a justiça distributiva e interpessoal que têm maior poder preditivo, ou seja, os indivíduos com melhores percepções na justiça distributiva e justiça interpessoal têm menos intenções de abandonar a organização.

Estudos como os destes autores mostram que pode existir uma diferença no que é mais importante para o colaborador em termos de justiça relativamente à cultura nacional.

Num estudo de Zagladi, Hadiwidjojo, Rahayu & Noermijati (2015) os autores tentaram perceber se a dimensão distância do poder atuava como moderadora na relação entre a justiça organizacional e as intenções de *turnover*. Os resultados mostraram que a justiça organizacional tem um efeito negativo nas intenções de *turnover* e que a satisfação no trabalho é mediadora desta relação. No entanto, a distância do poder não alterou o efeito da justiça organizacional nas intenções de turnover, contrariamente a estudos de Singh (2005) e Rafiei et al. (2013) cit. por Zagladi et al. (2015), que propõem que a distância do poder é capaz de moderar a influência da justiça organizacional nas intenções de *turnover*.

MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES

Após a revisão de literatura exposta acima, é possível ver que ainda existe espaço para estudos *cross-cultural* especialmente na relação entre a justiça organizacional e as intenções de *turnover*, sendo que a literatura existente é muito limitada e os resultados obtidos nem sempre são consistentes. São poucos os estudos que analisam a relação entre a justiça organizacional e intenções de *turnover* utilizando a cultura nacional como uma variável moderadora. A maior parte dos estudos que incluem a variável cultura nacional focam-se apenas nalgumas dimensões de Hofstede e não na cultura nacional como um todo. Por este motivo, um dos objetivos do presente estudo é averiguar se a cultura nacional modera a relação entre a justiça organizacional e as intenções de *turnover*.

Devido aos elevados custos que estão associados ao *turnover* e sendo as intenções de *turnover* um dos maiores antecedentes (Mobley et al., 1978), identificar se a justiça organizacional influencia ou não esta intenção, é um tópico de extrema importância para as organizações. O objetivo do presente estudo é tentar perceber se existe uma relação entre a justiça organizacional (e as suas quatro dimensões) e as intenções de *turnover* e se esta relação se generaliza entre ambos os países, Portugal e Alemanha. Devido ao aceleramento da globalização e das relações cada vez mais fortes entre culturas nas organizações, é também um objetivo deste estudo tentar perceber se a cultura nacional, nomeadamente Portugal e Alemanha, modera esta relação.

Posto isto criou-se um modelo de investigação visível na figura 3 e as seguintes Hipóteses do estudo:

Hipótese 1: A perceção de justiça organizacional está negativamente correlacionada com as intenções de *turnover* tanto na amostra portuguesa como alemã.

Hipótese 1a: A perceção de justiça distributiva está negativamente correlacionada com as intenções de *turnover* tanto na amostra portuguesa como alemã.

Hipótese 1b: A perceção de justiça procedimental está negativamente correlacionada com as intenções de turnover tanto na amostra portuguesa como alemã.

Hipótese 1c: A perceção de justiça interpessoal está negativamente correlacionada com as intenções de *turnover* tanto na amostra portuguesa como alemã.

Hipótese 1d: A percepção de justiça informacional está negativamente correlacionada com as intenções de *turnover* tanto na amostra portuguesa como alemã.

Hipótese 2: A variável cultura nacional é moderadora da relação entre a justiça organizacional e intenções de *turnover*.



Figura 3. Modelo de Investigação

MÉTODO

Amostra

A amostra desta investigação contou com trabalhadores de nacionalidade portuguesa e alemã que trabalham em Portugal e na Alemanha, respetivamente. Os trabalhadores encontram-se a trabalhar em várias organizações e nos mais diversos setores. Os dados foram recolhidos entre 20 de Agosto 2019 e 10 de Setembro 2019.

A recolha da amostra foi por conveniência e do tipo “*snowball*” sendo que os participantes foram reencaminhando o questionário para outros indivíduos e os questionários foram realizados *online* via *Google forms*.

A amostra é heterogénea sendo que inclui trabalhadores de vários tipos de organizações, quer públicas ou privadas, em diversos sectores de atividade.

Participaram neste estudo, de forma confidencial e anónima, 638 trabalhadores, sendo que 604 foram considerados na análise estatística. Foram eliminados 34 participantes porque não reuniam as condições para participar no estudo – nacionalidade alemã ou portuguesa (i.e. ter nacionalidade alemã e portuguesa e trabalhar no respetivo país).

A amostra do presente estudo é composta por 604 participantes, 283 (46,9%) do sexo feminino e 321 (53,1%) do sexo masculino. A idade dos participantes varia entre os 18 anos e os 69 anos, com uma média de 38,79 anos e um desvio padrão de 12,17. Fazem parte desta amostra 176 (29,1%) indivíduos de nacionalidade portuguesa e 428 (70,9%) de nacionalidade alemã. No que toca às habilitações literárias, 216 (35,8%) participantes têm um nível de escolaridade igual ou inferior ao 12º ano, 174 (28,8%) têm um licenciatura e os restantes 214 (35,4%) o mestrado ou superior. Relativamente à Antiguidade na Organização, a média é de 8,63 anos com um desvio padrão de 9,56, sendo o mínimo 0,02 e o que trabalha há mais tempo, 46 anos (Tabela 2 e Anexo B).

Tabela 2
Caracterização da amostra

Variável	Categorias	Frequência	Percentagem/Média
Sexo	Feminino	283	46,9%
	Masculino	321	53,1%
Nacionalidade	Alemã	428	70,9%
	Portuguesa	176	29,1%
Idade		604	M= 38,79
Habilitações Literárias	Igual ou inferior 12º	216	35,8%
	Licenciatura	174	28,8%
	Mestrado ou superior	214	35,4%
Antiguidade		604	M = 8,63

Procedimento

A recolha da amostra foi feita *online* através do *Google Forms*. O *link* do questionário foi partilhado via redes sociais (e.g. Facebook, Instagram, Email) que teve um efeito *snowball* sendo que alguns participantes foram reencaminhando e divulgando o *link* a outros participantes. Cada partilha do *link* do questionário foi acompanhada com um breve texto a informar para que fim tinha o questionário, duração e confidencialidade dos dados. O questionário está composto em três secções sendo a primeira a escala de medida da Justiça Organizacional e as suas respetivas dimensões, a segunda a escala das Intenções de *Turnover* e por fim uma secção constituída pelos dados sociodemográficos (e.g. Idade, Habilitações Literárias, Antiguidade, Nacionalidade etc.). Após a recolha das respostas dos questionários procedeu-se à codificação das variáveis e à análise de dados através do programa *IBM SPSS Statistics*.

No que toca à codificação das variáveis, a antiguidade foi codificada como quantitativa. A variável sexo foi codificada para o sexo feminino como “0” e para o sexo masculino como “1”. O mesmo ocorreu para a variável nacionalidade sendo que a nacionalidade portuguesa foi codificada como “0” e alemã como “1” – o mesmo para o país onde o participante se encontra a trabalhar, respetivamente. A variável vínculo laboral também foi codificada, sendo que inferior ou igual ao décimo segundo ficou uma noção de “1”, Licenciatura “2” e Mestrado ou superior “3”.

Instrumentos

Como referido em cima, o questionário utilizado para o presente estudo (Anexo A) é composto por três secções: a primeira e a segunda referem-se ao objetivo do estudo: a primeira escala visa medir a perceção de justiça organizacional e as suas respetivas dimensões e a segunda as intenções de *turnover*. A terceira e última parte do questionário é composta pelos dados sociodemográficos. O questionário foi construído em português e a partir deste, traduzido para alemão para a amostra alemã. O processo de tradução passou por três pessoas nativas alemãs a residir em Portugal.

Escala da Perceção de Justiça Organizacional

Para medir a perceção de justiça organizacional, foi utilizado o questionário de Rego e Souto (2004) baseado no original de Rego (2000).

O questionário é composto por um total de 14 itens que medem as quatro dimensões de justiça organizacional, nomeadamente 4 itens remetem para a justiça distributiva (Ex. “*Em geral as recompensas que recebo são justas*”), 3 itens para a justiça procedimental (Ex. “*A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões*”), 3 itens para a justiça interpessoal (Ex. “*O meu superior trata-me com respeito e consideração*”) e 4 itens para a justiça informacional (Ex. “*O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho*”).

A escala é do tipo *Likert* com uma *Rating Scale* onde o “1” remete para Completamente Falso e o “6” para Completamente Verdadeiro. A presente escala não contém itens invertidos.

Escala Intenções de Turnover

A escala das intenções de *turnover* utilizada no presente estudo foi desenvolvida por Bártole-Ribeiro (2017) adaptada com base na escala de Bozeman e Perrewé (2001) e com a adição de novos itens sendo que todos os itens estão formulados na positiva. A escala tem uma estrutura uni-fatorial, e considera as cognições relativamente ao pensamento em sair da organização como os comportamentos associados a este como por exemplo pesquisar alternativas de locais de trabalho quer seja numa perspetiva a curto ou médio prazo.

O questionário é composto por 8 itens com uma *Rating Scale* que varia entre o “1” Não se aplica nada a mim ao “5” Aplica-se totalmente a mim. Nesta escala foram invertidos

os itens 1, 4, 7 e 8. Quanto mais perto a resposta se aproxima do “5” maior a vontade do participante de abandonar a organização.

Cultura Nacional

Para medir a Cultura Nacional não foi usado nenhum instrumento específico, foi apenas perguntado no questionário a nacionalidade do participante e em que país está a trabalhar atualmente.

RESULTADOS

Primeiramente foram analisadas as qualidades métricas dos instrumentos usados neste estudo.

Com o fim de se confirmar a estrutura fatorial da escala procedeu-se à realização de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) através do *Software* AMOS. Foram usados os índices de ajustamento qui-quadrado (χ^2); *Tucker-Lewis Index* (TLI); o *Goodness-of-fit index* (GFI); o *comparative fit index* (CFI); o *root mean square error o approximation* (RMSEA), de modo a verificar se o modelo é adequado e se retrata o que é pretendido explorar. Na tabela 3 encontram-se os índices de ajustamento adequados.

Tabela 3
Índices de Ajustamento para Modelos Factoriais (Valores de referência)

Índices de Ajustamento	Critérios	Nível de adequação
χ^2/gl		
Razão qui-quadrado/ graus de liberdade	≤ 5.00	Excelente
TLI	$>.90$	Satisfatório
<i>Tucker-Lewis Index</i>	$>.95$	Excelente
GFI	$>.90$	Satisfatório
<i>Goodness-of-fit Index</i>	$>.95$	Excelente
CFI	$>.90$	Satisfatório
<i>Comparative Fit Index</i>	$>.95$	Excelente
RMSEA		
<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	$<.08$	Satisfatório
	$<.05$	Excelente

Escala Justiça Organizacional

Validade – Análise Fatorial Confirmatória

Foi efetuado um modelo teórico, a quatro fatores sendo estes a Justiça Distributiva (composto pelos itens JO1, JO2, JO9 e JO14); Justiça Procedimental (composto pelos itens JO3, JO8 e JO13); Justiça Interpessoal (composto pelos itens JO4, JO6 e JO10) e Justiça Informacional (composto pelos itens JO5, JO7, JO11 e JO12).

Após realizar a AFC obteve-se os seguintes índices de ajustamento ($\chi^2/gf=3,30$; GFI=0,95; CFI=0,98; TLI=0,97; RMSEA=0,06) (Tabela 4 e Anexo C).

Tabela 4
Resultados da AFC para a Escala Justiça Organizacional

χ^2/gf	GFI	CFI	TLI	RMSEA
3,30	0,95	0,98	0,97	0,06

Fiabilidade

De modo a testar a fiabilidade da escala da justiça organizacional recorreu-se ao *Alpha de Cronbach*. Este coeficiente avalia a consistência interna da escala sendo um valor aceitável igual ou superior a 0,70.

Obteve-se para a escala de justiça organizacional um *Alpha de Cronbach* de 0,94, sendo este um bom valor de consistência interna. Em relação às quatro dimensões da escala obteve-se um *Alpha de Cronbach* de 0,92 para dimensão justiça distributiva, 0,74 para a justiça procedimental, 0,90 para a justiça interpessoal e por fim 0,91 para a justiça informacional (Tabela 5 – Anexo C).

Tabela 5
Fiabilidade da Escala Justiça Organizacional

Escala	α	Nº de itens	Dimensões	α	Nº de itens
			Justiça Distributiva	0,92	4
			Justiça Procedimental	0,74	3
Justiça Organizacional	0,94	14	Justiça Interpessoal	0,90	3
			Justiça Informacional	0,91	4

Escala Intenções de Turnover

Validade – Análise Fatorial Confirmatória

Para testar a validade da escala das intenções de turnover foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória a um factor. Após realizar a AFC obteve-se os seguintes índices de ajustamento ($\chi^2/gl=4,40$; GFI=0,98; CFI=0,99; TLI=0,97; RMSEA=0,08) (Tabela 6 e Anexo D).

Tabela 6
Resultados da AFC para a Escala Intenções de Turnover

χ^2/gl	GFI	CFI	TLI	RMSEA
4,40	0,98	0,99	0,97	0,08

Fiabilidade

A fiabilidade da escala das intenções de *turnover* foi analisada através do *Alpha de Cronbach*. Obteve-se um valor de 0,93, remetendo assim para uma boa fiabilidade (Anexo D).

Sensibilidade de ambas as escalas

De modo a não violar a normalidade é necessário que em todas as escalas nenhum dos itens tenha a mediana encontrada a um dos extremos, que todos os itens têm uma resposta em todos os pontos e os valores absolutos da assimetria se encontrem abaixo de 3 e de achatamento abaixo de 7 (Kline, 2005).

A escala da justiça organizacional e das intenções de *turnover* não violam a normalidade sendo que se encontram nos parâmetros acima mencionados (Anexo C e D).

Teste de Comparação de Médias

Para a realização da comparação de médias, utilizou-se para as variáveis nominais com apenas dois grupos (género e nacionalidade) o teste *t-Student* depois de verificados os pressupostos de homogeneidade de variâncias e de normalidade. Como todos os grupos em estudo têm mais do que 30 participantes, segundo o teorema do limite central, a amostra tende para a normalidade. Sempre que não se verifique o pressuposto de homogeneidade de variâncias, realizar-se-á o teste *t-student* com a correcção de *Welch*. Para as restantes

variáveis quantitativas foram realizadas correlações (idade, antiguidade) e para variáveis com mais do que dois grupos (habilitações literárias) foi usado o teste Anova-One-Way e *post-hoc* (Anexo E).

T-student sexo

O teste *t-student* mostrou que relativamente à variável sexo apenas existem diferenças estatisticamente significativas entre ambos os sexos na justiça organizacional ($t(542,340) = -2,64; p = 0,008$), Justiça Distributiva ($t(554,566) = -2,55; p = 0,011$) e justiça interpessoal ($t(537,189) = -3,38; p = 0,001$). (Tabela 7). O sexo masculino tem maior percepção de justiça organizacional, distributiva e interpessoal do que o sexo feminino.

Tabela 7
Resultados do teste t-student para a Variável Sexo

Variável Independente	t	gl	p	Média Feminino	Desvio Padrão	Média Masculino	Desvio Padrão
Justiça Organizacional	-2,64	542,340	0,008	4,00	1,11	4,22	0,90
Justiça Distributiva	-2,55	554,566	0,011	3,84	1,38	4,11	1,16
Justiça Procedimental	-1,53	602	0,126	3,52	1,10	3,65	1,00
Justiça Interpessoal	-3,38	537,189	0,001	4,49	1,28	4,81	1,02
Justiça Informacional	-1,72	563,965	0,087	4,16	1,22	4,32	1,07
Intenções de turnover	1,41	602	0,159	2,15	1,06	2,03	1,03

T-student nacionalidade

No que respeita à variável nacionalidade encontraram-se diferenças estatisticamente significativas entre os portugueses e os alemães em todas as variáveis do estudo: justiça organizacional ($t(246,210) = -5,44; p < 0,001$), justiça distributiva ($t(261,677) = -6,38; p < 0,001$), justiça procedimental ($t(242,752) = -4,27; p < 0,001$), justiça interpessoal ($t(250,398) = -5,18; p < 0,001$), justiça informacional ($t(258,394) = -3,11; p = 0,002$) e nas intenções de turnover ($t(602) = 6,10; p < 0,001$). (Tabela 8). No que toca à justiça organizacional geral e as suas quatro dimensões, os alemães mostram uma maior percepção de justiça do que os portugueses e os portugueses têm mais intenções de saída que os alemães.

Tabela 8
Resultados do teste t-student para a Variável Nacionalidade

Variável Independente	t	gl	p	Média Portugueses	Desvio Padrão	Média Alemães	Desvio Padrão
Justiça Organizacional	-5,44	246,210	< 0,001	3,73	1,23	4,28	0,85
Justiça Distributiva	-6,38	261,677	< 0,001	3,43	1,46	4,21	1,11
Justiça Procedimental	-4,27	242,752	< 0,001	3,26	1,31	3,72	0,88
Justiça Interpessoal	-5,18	250,398	< 0,001	4,23	1,40	4,83	0,99
Justiça Informacional	-3,11	258,394	0,002	3,99	1,37	4,35	1,02
Intenções de Turnover	6,10	602	< 0,001	2,48	1,07	1,92	1,00

Correlações entre as variáveis Idade, Antiguidade e variáveis em estudo

Para as variáveis “idade” e “antiguidade” foram efetuadas correlações (tabela 9) que revelam que quanto maior a idade menor são as intenções de saída ($r = -0,16$; $p < 0,001$) e a percepção de justiça informacional ($r = -0,09$; $p = 0,035$) é menor também. Quanto maior a antiguidade menor é a percepção de justiça organizacional ($r = -0,10$; $p = 0,017$), distributiva ($r = -0,08$; $p = 0,041$), procedimental ($r = -0,09$; $p = 0,032$), informacional ($r = -0,09$; $p = 0,031$) e menor as intenções de turnover ($r = -0,10$; $p = 0,017$).

Tabela 9
Correlações entre as variáveis Idade, Antiguidade e variáveis em estudo

	Idade	Antiguidade
Justiça Organizacional	-,062	-,097*
Justiça Distributiva	-,005	-,083*
Justiça Procedimental	-,058	-,087*
Justiça Interpessoal	-,078	-,077
Justiça Informacional	-,086*	-,088*
Intenções de Turnover	-,158**	-,097*

Nota. N=604; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

ANOVA – Habilitações literárias

Em relação às habilitações literárias foi realizada a ANOVA *One-Way* e o teste *Post Hoc* de *Tukey HSD* para verificar em que grupos existem diferenças estatisticamente

significativas. Os participantes que possuem uma licenciatura têm maiores intenções de turnover do que os têm um mestrado (Tabela 10).

Tabela 10
ANOVA One-Way: *Intenções de Turnover vs. Habilitações Literárias*

Variável preditora	Variável de critério	ANOVA One-Way			Teste de Tukey HSD		
		F	p	Grupo A	Grupo B	Diferença entre Médias	p
Habilitações literárias	Intenções de <i>Turnover</i>	5,870*	0,003	Licenciatura	Mestrado ou superior	0,363*	0,002

Nota. * $p < 0,05$

Correlações das variáveis em estudo

De seguida foram realizadas correlações de Pearson entre as variáveis em estudo de modo a perceber se existem relações e de que intensidade entre elas.

A correlações indicam que as intenções de *turnover* correlacionam-se negativamente e significativamente com a justiça organizacional e as suas quatro dimensões o que significa que quanto maior a perceção de justiça organizacional, distributiva, procedimental, interpessoal e informacional, menor são as intenções de *turnover*. A correlação entre as intenções de *turnover* e a justiça organizacional é moderada ($r=-0,533$; $p<0,00$), entre intenções de *turnover* e a justiça distributiva é fraca ($r=-0,429$; $p<0,00$), entre intenções de *turnover* e justiça procedimental é fraca ($r=-0,452$; $p<0,00$), entre intenções de *turnover* e justiça interpessoal é fraca ($r=-0,499$; $p<0,00$) e entre as intenções de *turnover* e justiça informacional é fraca ($r=-0,478$; $p<0,00$) (Tabela 11 e Anexo F).

Tabela 11
Correlações das variáveis em estudo

	1	1.1	1.2	1.3	1.4	2
1. JOrganizacional	1					
1.1. JDistributiva	,838**	1				
1.2. JProcedimental	,846**	,640**	1			
1.3. JInterpessoal	,894**	,620**	,675**	1		
1.4. JInformacional	,890**	,561**	,697**	,845**	1	
2. Turnover	-,533**	-,429**	-,452**	-,499**	-,478**	1

Nota. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Teste de Hipóteses

Hipótese 1

Para se testar a primeira hipótese realizaram-se várias regressões lineares simples, depois de verificados os respetivos pressupostos.

Tabela 12
Regressão Linear Simples para ambas as amostras

Variável Preditora	Variável de critério	F	R ² _a	β	t	p
Justiça Organizacional		239,19	0,28	-0,53	-15,47	< 0,001
Justiça Distributiva		135,61	0,18	-0,43	-11,65	< 0,001
Justiça Procedimental	Intenções de Turnover	154,51	0,20	-0,45	-12,43	< 0,001
Justiça Interpessoal		199,31	0,25	-0,50	-14,12	< 0,001
Justiça Informacional		178,01	0,23	-0,48	-13,34	< 0,001

Como se pode observar na tabela 12 (Anexo G) verifica-se que a perceção de justiça organizacional ($F(1, 602) = 239,19$; $R^{2a} = 0,28$; $\beta = -0,53$; $t = -15,47$; $p < 0,001$) tem um efeito significativo e negativo nas intenções de saída da organização. Os resultados indicam-nos ainda que a justiça organizacional é responsável por 28% da variabilidade das intenções de saída da organização.

Adiante, verifica-se que a perceção de justiça distributiva ($F(1, 602) = 135,61$; $R^{2a} = 0,18$; $\beta = -0,43$; $t = -11,65$; $p < 0,001$) tem um efeito significativo e negativo nas intenções de *turnover*. Esta dimensão de justiça é responsável por 18% da variabilidade das intenções de saída.

No que diz respeito à justiça procedimental os resultados ($F(1, 602) = 154,51$; $R^{2a} = 0,20$; $\beta = -0,45$; $t = -12,34$; $p < 0,001$) mostram que esta dimensão também tem um efeito significativo e negativos nas intenções de abandonar a organização e que esta dimensão é responsável por 20% da variabilidade das intenções de saída.

No que toca à justiça interpessoal ($F(1, 602) = 199,31$; $R^{2a} = 0,25$; $\beta = -0,50$; $t = -14,12$; $p < 0,001$), esta também tem um efeito significativo e negativo nas intenções de saída do colaborador e é responsável por 25% da variabilidade.

Por fim, na justiça informacional ($F(1,602) = 178,01$; $R^{2a} = 0,23$; $\beta = -0,48$; $t = -13,34$; $p < 0,001$) os resultados mostraram que esta dimensão, como todas as outras, tem um efeito significativo e negativo nas intenções de turnover e explica 23% da variabilidade.

De seguida realizou-se uma regressão linear simples para a amostra portuguesa e outra para a amostra alemã.

Tabela 13
Regressão Linear Simples para a amostra portuguesa

Variável Preditora	Variável de critério	F	R ^{2a}	β	t	p
Justiça Organizacional		118,77	0,40	-0,64	-10,90	< 0,001
Justiça Distributiva		61,26	0,26	-0,51	-7,83	< 0,001
Justiça Procedimental	Intenções de Turnover	81,86	0,32	-0,57	-9,05	< 0,001
Justiça Interpessoal		115,51	0,40	-0,63	-10,75	< 0,001
Justiça Informacional		83,61	0,32	-0,57	-9,14	< 0,001

No que se refere à amostra portuguesa verifica-se que a perceção de justiça organizacional ($F(1, 174) = 118,77$; $R^{2a} = 0,40$; $\beta = -0,64$; $t = -10,90$; $p < 0,001$) tem um efeito significativo e negativo nas intenções de saída da organização. Os resultados indicam-nos ainda que a justiça organizacional é responsável por 40% da variabilidade das intenções de saída da organização (Tabela 13 e Anexo G).

Adiante, verifica-se que a perceção de justiça distributiva ($F(1, 174) = 61,26$; $R^{2a} = 0,26$; $\beta = -0,51$; $t = -7,83$; $p < 0,001$) tem um efeito significativo e negativo nas intenções de turnover. Esta dimensão de justiça é responsável por 26% da variabilidade das intenções de saída.

Quanto à justiça procedimental os resultados ($F(1, 174) = 81,86$; $R^{2a} = 0,32$; $\beta = -0,57$; $t = -9,05$; $p < 0,001$) mostram que esta dimensão também tem um efeito significativo e negativos nas intenções de abandonar a organização e que esta dimensão é responsável por 20% da variabilidade das intenções de saída.

No que toca à justiça interpessoal ($F(1, 174) = 115,51$; $R^{2a} = 0,40$; $\beta = -0,63$; $t = -10,75$; $p < 0,001$), esta também tem um efeito significativo e negativo nas intenções de saída do colaborador e é responsável por 40% da variabilidade.

Por fim, na justiça informacional ($F(1, 174) = 83,61$; $R^{2a} = 0,32$; $\beta = -0,57$; $t = -9,14$; $p < 0,001$) os resultados mostraram que esta dimensão, como todas as outras, tem um efeito significativo e negativo nas intenções de *turnover* e explica 32% da variabilidade.

Tabela 14
Regressão Linear Simples para a amostra alemã

Variável Preditora	Variável de critério	F	R ² _a	β	t	p
Justiça Organizacional		95,06	0,18	-0,43	-9,75	< 0,001
Justiça Distributiva		48,53	0,10	-0,32	-6,97	< 0,001
Justiça Procedimental	Intenções de Turnover	56,17	0,12	-0,34	-7,49	< 0,001
Justiça Interpessoal		69,30	0,14	-0,37	-8,33	< 0,001
Justiça Informacional		82,25	0,16	-0,40	-9,07	< 0,001

Como se pode observar na Tabela 14 (Anexo G), relativamente à amostra alemã verifica-se que a perceção de justiça organizacional ($F(1, 426) = 95,06$; $R^2_a = 0,18$; $\beta = -0,43$; $t = -9,75$; $p < 0,001$) tem um efeito significativo e negativo nas intenções de saída da organização. Os resultados indicam-nos ainda que a justiça organizacional é responsável por 18% da variabilidade das intenções de saída da organização.

Adiante, verifica-se que a perceção de justiça distributiva ($F(1, 426) = 48,53$; $R^2_a = 0,10$; $\beta = -0,32$; $t = -6,97$; $p < 0,001$) tem um efeito significativo e negativo nas intenções de *turnover*. Esta dimensão de justiça é responsável por 10% da variabilidade das intenções de saída.

Relativamente à justiça procedimental os resultados ($F(1, 426) = 56,17$; $R^2_a = 0,12$; $\beta = -0,34$; $t = -7,49$; $p < 0,001$) mostram que esta dimensão também tem um efeito significativo e negativos nas intenções de abandonar a organização e que esta dimensão é responsável por 20% da variabilidade das intenções de saída.

No que toca à justiça interpessoal ($F(1, 426) = 69,30$; $R^2_a = 0,14$; $\beta = -0,37$; $t = -8,33$; $p < 0,001$), esta também tem um efeito significativo e negativo nas intenções de saída do colaborador e é responsável por 14% da variabilidade.

Por fim, na justiça informacional ($F(1, 426) = 82,25$; $R^2_a = 0,16$; $\beta = -0,40$; $t = -9,07$; $p < 0,001$) os resultados mostraram que esta dimensão, como todas as outras, tem um efeito significativo e negativo nas intenções de turnover e explica 16% da variabilidade.

Em seguida, como as dimensões da escala de justiça organizacional se encontraram estar fortemente correlacionadas, decidiu-se realizar uma regressão linear múltipla em que as estas quatro dimensões são as variáveis preditoras, depois de verificados os pressupostos. Primeiro realizou-se a regressão linear múltipla com todos os participantes do estudo.

Tabela 15
Regressão Linear Múltipla para a amostra total

Variável Preditora	Variável de critério	F	R ² _a	β	t	p
Justiça Distributiva	Intenções de Turnover	60,31***	0,28	-0,14**	-2,97**	0,003
Justiça Procedimental				-0,13*	-2,35*	0,019
Justiça Interpessoal				-0,22**	-3,24**	0,001
Justiça Informacional				-0,12	-1,81	0,071

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

Os resultados na Tabela 15 indicam-nos que a justiça distributiva ($\beta = -0,14$; $t = -2,97$; $p = 0,003$), a justiça procedimental ($\beta = -0,14$; $t = -2,97$; $p = 0,003$) e a justiça interpessoal ($\beta = -0,14$; $t = -2,97$; $p = 0,003$) têm um efeito significativo e negativo nas intenções de *turnover*. A justiça informacional não tem um efeito significativo nas intenções de *turnover*. Este modelo explica em 28% a variabilidade da variável de critério. O modelo é estatisticamente significativo ($F(4, 599) = 60,31$; $p < 0,001$).

O passo seguinte foi realizar a mesma regressão linear múltipla, primeiro com os participantes portugueses e em seguida com os participantes alemães.

No que respeita à amostra portuguesa não foi considerada a dimensão justiça interpessoal pois esta apresentava problemas de multicolinearidade uma vez que o valor de tolerância era inferior a 0,200 e o valor de VIF superior a 5 (Anexo G).

Tabela 16
Regressão Linear Múltipla para a amostra portuguesa

Variável Preditora	Variável de critério	F	R ² _a	β	T	p
Justiça Distributiva	Intenções de Turnover	35,93***	0,38	-0,18*	-2,07*	0,040
Justiça Procedimental				-0,20	-1,86	0,064
Justiça Informacional				-0,32**	-3,54**	0,001

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

Os resultados da tabela 16 indicam-nos que a justiça distributiva ($\beta = -0,18$; $t = -2,07$; $p = 0,040$), e a justiça informacional ($\beta = -0,32$; $t = -3,54$; $p = 0,001$) têm um efeito significativo e negativo nas intenções de *turnover*. A justiça procedimental não tem um efeito significativo nas intenções de *turnover*. Este modelo explica em 38% a variabilidade da variável de critério. O modelo é estatisticamente significativo ($F(3, 172) = 35,93$; $p < 0,001$).

Quando realizada a regressão linear múltipla com os participantes alemães foram consideradas as quatro dimensões da justiça organizacional.

Tabela 17
Regressão Linear Múltipla para a amostra alemã

Variável Preditora	Variável de critério	F	R ² _a	β	T	p
Justiça Distributiva	Intenções de Turnover	24,03***	0,18	-0,11*	-2,05*	0,041
Justiça Procedimental				-0,09	-1,52	0,130
Justiça Interpessoal				-0,08	-1,00	0,317
Justiça Informacional				-0,22**	-2,67**	0,008

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

Os resultados (tabela 17) indicam-nos que a justiça distributiva ($\beta = -0,11$; $t = -2,05$; $p = 0,041$), e a justiça informacional ($\beta = -0,22$; $t = -2,67$; $p = 0,008$) têm um efeito significativo e negativo nas intenções de *turnover*. A justiça procedimental e a justiça interpessoal não têm um efeito significativo nas intenções de *turnover*. Este modelo explica em 18% a variabilidade da variável de critério. O modelo é estatisticamente significativo ($F(4, 423) = 24,03$; $p < 0,001$).

Hipótese 2

De modo a testar-se o efeito de moderação recorreu-se à Macro Process 3.3 desenvolvida por Hayes (2013). Para se testar esta hipótese a variável nacionalidade foi codificada como *dummy*, sendo atribuída a notação “0” para os participantes portugueses e a notação “1” para os participantes alemães. Houve ainda a necessidade de se centrarem as variáveis preditoras de modo a serem criadas as variáveis de interação, evitando assim os problemas de multicolinearidade Aiken e West (1991).

Os resultados indicam-nos que a nacionalidade não tem um efeito moderador na relação entre a justiça organizacional geral e as intenções de saída da organização, uma vez que o zero está contido no intervalo de confiança (tabela 18). Obteve-se um $R^2 = 0,30$, o que nos indica que este modelo é responsável por 30% da variabilidade das intenções de saída da organização (Anexo H). O modelo é estatisticamente significativo ($F(3, 600) = 84,68$; $p < 0,001$).

Tabela 18
Moderação Justiça Organizacional

Variáveis Independentes	B	se	T	P	IC a 95% com correção de <i>Bootstrap</i>
Justiça Organizacional	-0,52	0,04	-13,27	< 0,001]-0,60; -0,44[
Nacionalidade	-0,12	0,04	-3,16	0,002]-0,19; -0,04[
Justiça Organizacional x Nacionalidade	0,02	0,03	0,70	0,49]-0,04; 0,09[

Em relação à dimensão justiça distributiva, os resultados indicam-nos que a nacionalidade não tem um efeito moderador entre a relação da justiça distributiva e as intenções de *turnover*, sendo que o 0 está contido no intervalo de confiança (Tabela 19).

Obteve-se um $R^2 = 0,20$, o que nos indica que este modelo é responsável por 20% da variabilidade das intenções de saída da organização (Anexo H). O modelo é estatisticamente significativo ($F(3, 600) = 50,72$; $p < 0,001$).

Tabela 19
Moderação Justiça Distributiva

Variáveis Independentes	B	se	t	P	IC a 95% com correção de <i>Bootstrap</i>
Justiça Distributiva	-0,40	0,04	-9,68	< 0,001]-0,48; -0,32[
Nacionalidade	-0,13	0,04	-3,20	0,001]-0,21; -0,05[
Justiça Distributiva x Nacionalidade	-0,05	0,04	1,35	0,18]-0,02; 0,12[

Os resultados indicam-nos que a nacionalidade também não tem um efeito moderador na relação entre a justiça procedimental e as intenções de saída da organização, uma vez que o zero está contido no intervalo de confiança (tabela 20). Obteve-se um $R^2 = 0,23$, o que nos indica que este modelo é responsável por 23% da variabilidade das intenções de saída da organização (Anexo H). O modelo é estatisticamente significativo ($F(3, 600) = 59,53$; $p < 0,001$).

Tabela 20
Moderação Justiça Procedimental

Variáveis Independentes	B	se	t	p	IC a 95% com correção de <i>Bootstrap</i>
Justiça Procedimental	-0,43	0,04	-10,43	< 0,001]-0,51; -0,35[
Nacionalidade	-0,16	0,04	-4,19	< 0,001]-0,24; -0,09[
Justiça Procedimental x Nacionalidade	0,04	0,03	1,03	0,304]-0,03; 0,10[

Os resultados indicam que relativamente à dimensão justiça interpessoal, a nacionalidade não tem um efeito moderador entre a relação da justiça interpessoal e as intenções de abandonar a organização, sendo que o 0 está contido no intervalo de confiança (Tabela 21).

Obteve-se um $R^2 = 0,27$, o que nos indica que este modelo é responsável por 27% da variabilidade das Intenções de Saída da organização (Anexo H). O modelo é estatisticamente significativo ($F(3, 600) = 73,31; p < 0,001$).

Tabela 21
Moderação Justiça Interpessoal

Variáveis Independentes	B	se	t	p	IC a 95% com correção de <i>Bootstrap</i>
Justiça Interpessoal	-0,47	0,04	-11,92	< 0,001]-0,55; -0,39[
Nacionalidade	-0,13	0,04	-3,43	< 0,001]-0,20; -0,05[
Justiça Interpessoal x Nacionalidade	0,07	0,03	1,63	0,104]-0,01; 0,12[

Por último, os resultados mostram que relativamente à justiça informacional, a nacionalidade não tem um efeito moderador na relação entre justiça informacional e intenções de abandonar a organização, sendo que o 0 está contido no intervalo de confiança (Tabela 22).

Este modelo é responsável por 26% da variabilidade das intenções de *turnover* (Anexo H). O modelo é estatisticamente significativo ($F(3, 600) = 70,19; p < 0,001$).

Tabela 22
Moderação Justiça Informacional

Variáveis Independentes	B	se	t	p	IC a 95% com correção de <i>Bootstrap</i>
Justiça Informacional	-0,47	0,04	-12,11	< 0,001]-0,54; -0,39[
Nacionalidade	-0,18	0,04	-4,92	< 0,001]-0,26; -0,11[
Justiça Informacional x Nacionalidade	0,03	0,03	0,78	0,434]-0,04; 0,09[

DISCUSSÃO

O objetivo principal do presente estudo consistiu em perceber se existe uma relação entre a percepção de justiça organizacional e as intenções de *turnover* tanto numa amostra portuguesa como numa amostra alemã e averiguar se a cultura nacional tem um efeito moderador nesta relação.

Em primeiro lugar, foram analisadas as qualidades métricas das duas escalas usadas no estudo, nomeadamente da escala da percepção de justiça organizacional e da escala das intenções de *turnover*. Ambas mostraram ter boas qualidades métricas, sendo este um aspecto importante sendo que foi recolhida uma amostra de duas culturas distintas.

Em relação à escala de percepção de justiça organizacional, foram encontradas na Análise Fatorial Confirmatória quatro dimensões o que vai de encontro ao estudo de Rego (2004) que remete também para um modelo tetra-dimensional relevando assim a separação não só entre a justiça procedimental da justiça interacional, mas também mostrando a existência das duas vertentes de justiça interpessoal e informacional. No que toca à consistência interna podemos verificar que todos os valores de α de *Cronbach* estão acima de 0,70 semelhante ao estudo de Rego (2004).

Relativamente à escala de intenções de *turnover* a Análise Factorial Confirmatória revelou um modelo unidimensional com uma boa consistência interna ($\alpha= 0,93$).

Após verificadas as qualidades métricas de ambas as escalas procedeu-se para o teste de comparação de médias. Os resultados mostraram que existem diferenças estatisticamente significativas na percepção de justiça organizacional e nas dimensões de justiça distributiva e justiça interpessoal relativamente ao sexo, sendo o sexo masculino quem tem uma maior percepção de justiça nestas dimensões. Apesar de o resultado não ser estatisticamente significativo é possível verificar que o sexo feminino tem maiores intenções de saída do que o sexo masculino.

Quanto à nacionalidade encontraram-se diferenças estatisticamente significativas quando comparando a percepção de justiça e as intenções de *turnover* entre os portugueses e os alemães. A amostra alemã mostrou ter mais percepção de justiça em todas as dimensões comparativamente à amostra portuguesa e os portugueses mostraram ter mais intenções de saída em comparação com os alemães.

As correlações realizadas para as variáveis idade e antiguidade mostraram que quanto maior a idade menor é a percepção de justiça informacional e menor as intenções de *turnover*. E quanto maior a antiguidade na organização, menor a percepção de justiça organizacional, distributiva, procedimental e informacional e menor são as intenções de saída.

Para as habilitações literárias foi realizada uma *Anova One-Way* onde se encontraram diferenças estatisticamente significativas entre os participantes que têm uma licenciatura e os que têm um mestrado, sendo que os que têm uma licenciatura têm maiores intenções de saída comparativamente com os que têm o mestrado.

Os resultados obtidos nas comparações de médias vão de encontro ao estudo de Emiroğlu, Akova, Tanriverdi (2015) que evidenciaram que as intenções de *turnover* variam baseadas nos fatores demográficos tais como sexo, estado civil, idade, habilitações literárias e fatores tais como antiguidade, salário, posição e departamento onde o colaborador trabalha. Neste estudo também se comprovou tal como no presente estudo que as mulheres têm mais intenções de *turnover*. Uma das razões para este fenómeno poderá estar associada ao papel tradicional e responsabilidades da mulher dentro da sua família e as oportunidades de carreira limitadas. Segundo Griffeth, Hom, e Gaertner (2000), esta situação é a consequência das responsabilidades primárias da mulher que “trata da casa e das crianças” e que a gravidez requer que as mulheres deixem os seus trabalhos. Os autores também citaram Stroh et al., (1996) que apontam que uma das razões pode ser a disponibilidade de oportunidades limitadas para as mulheres subirem na carreira. As duas dimensões onde se encontraram resultados estatisticamente significativos entre o sexo foram na justiça distributiva e interpessoal. Este aspecto poderá estar associado também à desigualdade de salários entre homens e mulheres fazendo com que as mulheres se sintam injustamente recompensadas (justiça distributiva) e conseqüentemente tenham maiores intenções de saída.

Em relação à idade, os resultados obtidos no presente estudo vão de encontro também ao estudo de Emiroğlu et al. (2015) que mostrou que quanto maior a idade, menor as intenções de *turnover*. Este resultado pode estar associado ao facto de que quanto maior a idade maior a dificuldade em arranjar um novo emprego, fazendo com que o indivíduo opte por permanecer na organização.

No mesmo estudo, os autores Emiroğlu et al. (2015) também mostraram que as intenções de *turnover* diferem baseadas nas habilitações literárias, afirmando que quem tem um nível mais baixo de educação tem menores intenções de *turnover*. No entanto isto não se comprova na ANOVA realizada neste estudo, sendo que os únicos resultados significativos

que foram encontrados são que os participantes que têm uma licenciatura têm mais intenções de turnover comparativamente com os que têm um mestrado.

No que respeita à antiguidade o estudo dos autores Emiroğlu et al. (2015) também mostrou que esta pode influenciar as intenções de *turnover*. Este estudo concluiu que os indivíduos com maior antiguidade na organização têm menores intenções de *turnover*. Isto vai de acordo com estes estudos também citados pelos autores em cima: Becker (1960) defendeu que um colaborador que investe na organização ao longo do tempo (ex.: reforma, pensões, aumentos salariais, benefícios e posição) que estes investimentos ligam o colaborador à organização diminuindo assim as suas intenções de sair da mesma. O facto de o colaborador estar há algum tempo numa organização pode também aumentar e fortalecer as suas relações interpessoais com os colegas criando laços fortes que influenciam o querer ficar na organização. Quanto maior a antiguidade também significa que houve um investimento maior por parte do colaborador e da organização tal como o facto de que leva tempo a conhecer todo o tipo de processos da função e da cultura organizacional fazendo com que o colaborador queira permanecer na organização, visto que investiu nela a longo prazo.

A primeira hipótese do presente estudo consiste em averiguar se existe uma relação entre as percepções de justiça organizacional e as intenções de *turnover* em ambas as amostras. Após realizada uma regressão linear simples para ambas as amostras verificou-se que a justiça organizacional e todas as suas quatro dimensões têm um efeito significativo e negativo nas intenções de *turnover* quer nos participantes portugueses como nos participantes alemães. Os resultados obtidos vão de encontro com alguns estudos mencionados na revisão da literatura (Zagladi et. al, 2015; Freire et al., 2013) que mostram que quanto menor a percepção de justiça organizacional, maior as intenções de *turnover*. Como já referido, a intenção de sair da organização é o maior preditor para o *turnover* real (Mobley et al., 1978). Dado que a percepção de justiça organizacional influencia a decisão de um colaborador querer ou não permanecer na organização, é importante que seja dada relevância a esta variável nas organizações, tentando perceber e aumentar a percepção de justiça dos colaboradores de modo a reter talentos e evitar custos adicionais que possam ser frutos de uma percepção de injustiça.

Sendo que as dimensões da escala de justiça organizacional se encontravam fortemente correlacionadas, realizou-se também uma regressão linear múltipla onde as quatro dimensões são as variáveis predictoras. Realizou-se uma regressão linear múltipla para a amostra geral e de seguida uma regressão linear múltipla para a amostra portuguesa e alemã.

É possível verificar que na amostra portuguesa, na regressão linear simples, o maior preditor para as intenções de *turnover* é a justiça interpessoal e na amostra alemã o maior

preditor é a justiça informacional. As duas dimensões de justiça que são maiores preditores das intenções de *turnover* remetem nas duas amostras para a dimensão da justiça interacional. Relativamente à regressão linear múltipla, na amostra portuguesa, a justiça interpessoal foi a única dimensão que teve um efeito significativo e negativo nas intenções de *turnover*, no entanto apresentou problemas de multicolinearidade uma vez que o valor de tolerância era inferior a 0,200 e o valor de VIF superior a 5. Devido a este factor, retirou-se esta dimensão e quando comparadas as três restantes dimensões, a justiça distributiva e informacional tiveram um efeito significativo e negativo nas intenções de *turnover*, sendo que é a dimensão de justiça informacional que teve um maior peso. Este resultado pode derivar do facto de que a justiça interpessoal está fortemente correlacionada com as outras dimensões, especialmente com a informacional.

Na amostra a alemã, quando realizada a regressão linear múltipla as únicas dimensões que tiveram um efeito significativo e negativo nas intenções de *turnover* foram as dimensões de justiça distributiva e a informacional, sendo a informacional a que teve um maior peso preditivo.

Relativamente ao caso da amostra portuguesa, este resultado vai de encontro ao estudo de Cunha et. al (2016) que relata que a cultura portuguesa é uma cultura feminina que valoriza o relacionamento interpessoal, sugerindo assim que os portugueses têm uma maior preferência pelo tratamento interpessoal relativamente às informações e explicações que lhes são fornecidas pelos superiores. Em suma, os autores defendem que é dada mais importância à justiça interpessoal em países femininos do que em países masculinos como por exemplo a Alemanha. Também no estudo de Freire, Ribeiro & Semedo (2013) os resultados apontaram para um maior poder preditivo da justiça procedimental e interpessoal nas intenções de *turnover*, na amostra portuguesa.

Outro estudo de Silva (2015) remete também para a importância da justiça interacional em culturas coletivistas. Segundo a autora, as percepções de justiça interacional são afetadas por valores culturais coletivistas. Este fenómeno pode ser atribuído por causas psicologicamente determinadas pelo colectivismo tais como a importância da harmonia e o evitamento do conflito, o que aumenta a relevância o tratamento interpessoal. Como Portugal é um país colectivista estes resultados vão de encontro ao presente estudo, verificando-se que um dos maiores preditores foi a justiça interpessoal e quando esta foi retirada, a justiça informacional.

No caso da Alemanha, verificou-se que o maior poder preditivo das intenções de *turnover* é a justiça informacional. Seguindo a linha de pensamento do estudo de Cunha et al.

(2016) se um país feminino dá mais ênfase à justiça interpessoal relativamente à justiça informacional, faz sentido que um país masculino como a Alemanha tenha obtido este resultado. Um aspecto que pode estar associado a este resultado é a dimensão da distância de poder. No estudo de Silva (2015) a autora menciona que as percepções de justiça interacional também são afectadas pela distância do poder. Leung, et. al (2001) cit. por Silva (2015), mostrou que os chineses (alta distância do poder), comparados com os americanos (baixa distância do poder) tendem a reagir menos negativamente a críticas vindas dos superiores. Em cenários de menor justiça interpessoal os americanos (baixa distância do poder) expressaram maior percepção negativa de justiça, menos confiança e satisfação comparativamente com os chineses, por causa da baixa tolerância de iniquidade em culturas com baixa distância do poder. Sendo a Alemanha um país com baixa distância do poder, os resultados obtidos nesse estudo podem explicar porque é que no presente estudo os maiores preditores de intenções de turnover para os alemães (na regressão linear simples) foram a justiça informacional e a interpessoal. Como mencionado na revisão de literatura, na distância do poder, na cultura alemã é comum um estilo de comunicação direta e participativa podendo este ser um dos factores pelos quais a justiça informacional tem maior peso, dado ao facto de que esta dimensão remete as informações fornecidas, logo também para o tipo de comunicação utilizado.

A meta-análise de Colquitt et al. (2001) vai de encontro a estes resultados, sendo que o autor mostrou a importância da justiça interpessoal e informacional para variáveis comportamentais, sugerindo que ambas as dimensões da justiça interacional são preditores relevantes para o abandono da organização.

Apesar de se encontrarem diferenças entre os portugueses e os alemães na percepção de justiça organizacional e nas intenções de *turnover*, não se verificou um efeito moderador da variável cultura nacional (Hipótese 2) nesta relação. Este resultado poderá ser consequência da variabilidade de setores da amostra. O questionário não foi aplicado a participantes que trabalhem num setor específico o que levou a que se tenha obtido uma grande variabilidade no que toca aos setores onde os participantes trabalham (ex.: enfermeiros, militares, recursos humanos, advogados, engenharia, etc). A maior variabilidade dos participantes relativamente aos seus locais de trabalho pode aumentar a diferença da cultura nacional sendo que estão envolvidas na amostra várias organizações diferentes e consequentemente várias culturas organizacionais, fazendo com que independentemente da cultura nacional o colaborador se adapte à cultura da organização e crie assim pensamentos e atitudes de acordo com a mesma.

Talvez numa cultura nacional muito forte como por exemplo na Coreia do Norte os colaboradores pensam da mesma forma independentemente de onde trabalham.

Como muitos dos participantes trabalham em organizações internacionais e não apenas nacionais, o colaborador adapta-se à organização e à sua cultura independentemente da sua cultura nacional. Inclusive no estudo de Emiroğlu, Akova, Tanriverdi (2015) o setor onde o participante trabalha influencia a sua intenção de *turnover*. Segundo o estudo dos autores, as intenções de *turnover* de colaboradores que trabalham em *front office* e indústria alimentar eram maiores comparando com aqueles que trabalham em *back office* tais como recursos humanos e contabilidade.

Como mencionado em cima, as variáveis demográficas (idade, antiguidade, sexo, etc) têm uma influência nas intenções de *turnover*, podendo também moderar a relação entre a justiça organizacional e as intenções de *turnover*, diminuindo assim o efeito da cultura nacional.

Segundo Taras, Kirkman & Steel (2010), cit. por Gelfand et. al (2017) comparativamente com a personalidade e a demografia dos colaboradores, os valores culturais estão mais fortemente associados a atitudes organizacionais (por exemplo cidadania organizacional) e fracamente associados com a performance, absentismo e *turnover*. Este estudo poderá servir de explicação para o efeito nulo de moderação da cultura nacional. Segundo este estudo a relação entre a justiça organizacional e as intenções de *turnover* seria moderada pelos factores demográficos e personalidade e não tanto pelos valores culturais. Isto deve-se ao facto de que a cultura nacional remete para pensamentos, crenças, valores e atitudes fazendo assim sentido que seja mais relevante estudar em estudos acerca do comportamento e atitudes organizacionais do que num estudo subjetivo como a percepção da justiça nas organizações.

Outro aspecto que poderá ser motivo de não existir um efeito moderação é a personalidade. No presente estudo teve-se apenas em conta a cultura nacional e não a personalidade do indivíduo. Apesar de cada indivíduo ter uma cultura nacional não é apenas esta variável que identifica um ser humano. Em primeiro lugar, os *scores* obtidos nas dimensões do Hofstede são generalizados para cada país, não significando que todos os indivíduos sejam por exemplo coletivistas estando num país coletivista ou vice-versa, o que pode de certa forma alterar a variável de cultura nacional da amostra deixando esta de estar definida consoante os *scores* obtidos por Hofstede. Em segundo lugar, não é apenas a cultura nacional que define um indivíduo e o que ele percebe como justo ou injusto, sendo que a personalidade deve ser um factor a ter em conta porque apesar de existir uma cultura nacional,

o indivíduo tem a sua própria personalidade que difere de pessoas na mesma cultura nacional. Inclusive, um estudo de Törnroos, Elovainio, Hintsala & Hintsanen (2018) mostrou que os traços de personalidade como o neuroticismo, amabilidade e abertura para a experiência estão relacionados com a percepção de justiça organizacional. O neuroticismo mostrou estar associado com baixas percepções de justiça distributiva, procedimental e interacional, enquanto a amabilidade mostrou estar associada com percepções de maior justiça procedimental e interacional e por fim a abertura à experiência estar associada a percepções de alta justiça distributiva.

Limitações e sugestões para estudos futuros

Vários estudos que incluíram a cultura nacional em ambientes organizacionais utilizaram uma ou duas dimensões de Hofstede específicas e não a cultura nacional como um todo englobando as seis dimensões. O facto de a cultura nacional ter sido medida como um todo no presente estudo, não dando ênfase a nenhuma dimensão em específico, poderá ter anulado o efeito de moderação. Estudos como os de Luu & Hatrup (2010) mostram que há dimensões que têm um efeito moderador e outras não, sendo que os resultados dos autores mostraram que o individualismo/colectivismo modera a relação entre a satisfação no trabalho e as intenções de *turnover*, mas o mesmo não se verificou para a dimensão de evitamento à incerteza. Posto isto, o facto de no presente estudo não se ter medido e estudado as seis dimensões de cultura nacional separadamente poderá ser uma das razões pelas quais não se verificou a Hipótese 2 e consequentemente uma limitação do estudo. Seria, por isto, interessante num estudo futuro medir a cultura nacional e as seis dimensões e perceber se mesmo que a cultura nacional como um todo não tenha um efeito moderador, se uma das seis dimensões poderia moderar a relação entre a justiça organizacional e as intenções de *turnover*. Adiante, seria interessante em estudos futuros perceber qual o papel da personalidade do indivíduo nesta relação e verificar se o tipo de personalidade poderá ter um efeito moderador.

Outra limitação do estudo é a variabilidade dos setores, sendo que em estudos futuros os setores deviam de ser restringidos apenas a um ou dois para se ter a certeza que esta variável não será um factor que elimina o efeito de moderação da cultura nacional. Na mesma linha de pensamento, outro factor que se devia de ter em conta é se o colaborador trabalha numa empresa nacional ou internacional. Por exemplo, uma empresa alemã em Portugal pode adotar medidas e práticas que vão de acordo à cultura alemã, tendo assim uma cultura organizacional diferente de uma empresa portuguesa em Portugal fazendo com que o

colaborador se adapte a outro tipo de cultura que não a sua nacionalidade, diminuindo assim a sua própria cultura nacional.

Implicações Práticas

Os resultados obtidos no presente estudo mostraram que quanto maior a perceção de justiça organizacional, menor é a intenção do colaborador querer abandonar a organização. Esta relação verificou-se tanto numa amostra portuguesa como numa amostra alemã. Apesar da cultura nacional não ter um efeito moderador, encontraram-se diferenças significativas nas perceções de justiça e intenções de *turnover*, como também nas dimensões que revelaram um maior poder preditivo em ambas as amostras.

Vivemos num mundo que se está a tornar cada vez mais global, existindo assim pessoas de várias nacionalidades a trabalhar na mesma organização ou equipa. Por isso, os resultados obtidos no presente estudo são relevantes e importantes para as organizações. Em primeiro lugar, deve-se ter em atenção à perceção de justiça dos colaboradores sendo que esta influencia a decisão de querer ou não abandonar a organização. Tendo em conta que as intenções são o maior preditor do *turnover* real (Mobley, et al., 1978), ao ter em atenção às perceções de justiça pode-se alterar as intenções do colaborador de querer abandonar a organização. O *turnover* é prejudicial para as organizações e ao estudar as intenções e uma das variáveis que a influenciam dá uma certa margem à organização para agir contra este fenómeno, sendo que após a saída do colaborador os danos são irreversíveis. Esta relação verificou-se em ambas as amostras, mostrando assim que uma perceção de injustiça é uma perceção negativa que trás consequências negativas não só num certo tipo de cultura, mas que é um sentimento que está presente no ser humano, independentemente a que cultura pertence. É necessário perceber qual a perceção de justiça do colaborador de modo a que se possa alterar a sua perceção numa direção mais positiva e assim consequentemente poder alterar ou influenciar a decisão de querer sair.

A um nível cultural, apesar de em ambas as amostras a perceção de justiça organizacional estar significativamente e negativamente relacionada com as intenções de *turnover*, encontraram-se resultados diferentes entre Portugal e Alemanha relativamente às quatro dimensões e qual o seu maior valor preditivo. Este resultado mostra que provavelmente a cultura nacional de cada indivíduo influencia a que tipo de justiça o colaborador dá mais valor relativamente ao facto de querer abandonar a organização. Em termos práticos, este aspeto deve-se ter em consideração especialmente em organizações onde existe uma variabilidade de nacionalidades, sendo que por exemplo, numa equipa os colaboradores

podem valorizar aspetos de justiça diferentes. Por exemplo, no caso de Portugal, os resultados mostraram que os portugueses dão muito valor às relações interpessoais tanto com os colegas como com o seus supervisores, enquanto na Alemanha a dimensão de justiça que teve mais peso foi a informacional, mostrando assim que para os alemães provavelmente o tratamento interpessoal não é um aspeto tão relevante nas intenções de sair, mas sim na maneira como é comunicado e como é que as pessoas vão sendo informadas. Ao saber que numa cultura se dá mais valor a uma das dimensões de justiça a organização ou as chefias podem adotar mecanismos específicos para alterar a perceção de justiça do colaborador. Por exemplo, se a justiça distributiva for a que tiver mais peso nas intenções de saída, poderá ser feita alguma alteração como por exemplo um aumento no ordenado, uma promoção ou mais benefícios. Da mesma maneira que se for a procedimental deve-se ter mais atenção aos processos utilizados. Na dimensão interpessoal deverá ser dada mais atenção ao tratamento interpessoal e na dimensão informacional a maneira como se comunica e fornece informações relevantes aos colaboradores.

Por fim, outro aspecto interessante, a amostra portuguesa, em média, tem uma perceção de injustiça maior que os alemães (e conseqüentemente mais intenções de *turnover*). Este resultado pode ser relevante para as organizações portuguesas, como também uma chamada de atenção, e tentar perceber o porquê desta maior perceção de injustiça. Poderia-se, por exemplo, realizar questionários de perceção de justiça nas organizações e tentar perceber onde está o problema, de modo a adotar mecanismos, consoante os resultados obtidos para as diferentes dimensões, para tentar alterar o sentimento de injustiça. Mesmo após a saída do colaborador, seria também uma sugestão, realizar questionários de saída de modo a tentar perceber se a saída do colaborador foi uma consequência de algum sentimento de injustiça, de modo a evitar situações futuras.

CONCLUSÕES

Concluindo, o presente estudo mostra que as percepções de justiça organizacional e as suas quatro dimensões têm um efeito significativo e negativo nas intenções de *turnover*, tanto numa amostra portuguesa como numa amostra alemã.

Apesar de não se ter verificado um efeito moderador da cultura nacional na relação entre a percepção de justiça organizacional e as intenções de *turnover*, é possível confirmar que existe uma diferença na média das ambas variáveis e que as diferentes dimensões de justiça organizacional têm valores preditivos diferentes em ambas as amostra.

Em relação aos portugueses, a dimensão de justiça interpessoal mostrou ser o maior preditor das intenções de *turnover* e relativamente aos alemães o preditor mais forte mostrou ser a dimensão de justiça informacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- AlBattat, A. R., & Som, A. P. M. (2013). Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 62-71. doi: 10.5539/ijbm.v8n5p62
- Bártolo-Ribeiro, R. (2018). Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Intenções de Saída Organizacional. In M. Pereira, I. M. Alberto, J. J. Costa, J. T. Silva, C. Petrucci, A. Albuquerque, M. J. S. Santos, M. P. Vilar, & T. M. D. Rebelo. (Eds.), *Atas do 10º Congresso Ibero-Americano da AIDAP/AIDEP Diagnóstico e avaliação psicológica (Coimbra: Universidade de Coimbra, 6 a 8 Setembro de 2018)*. (ISBN: 978-989-20-9341-3; pp. 378-390).
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C. & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 8ª edição. Lisboa: Editora RH.
- Colquitt, J.A., Conlon, D. E., Wesson, M.J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.425
- Colquitt, J.A., (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.386
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00864.x
- Cropanzano, R., Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice : Tunneling Through the Maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317–372.

- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00289-8
- Emiroğlu, B., Akova, O. & Tanriverdi, H. (2015). The Relationship Between Turnover Intention and Demographic Factors in Hotel Businesses: A Study at Five Star Hotels in Istanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 385-397. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.10.108
- Freire, M., Semedo, A. S., & Ribeiro, N. (2013). O impacto da justiça organizacional nas intenções de turnover: um estudo em Portugal e Cabo-Verde. In Lobo, F. (Ed.), *Proceedings of International Congress of Work and Organizational Psychology* (pp. 108- 130). doi: 10.13140/RG.2.1.3455.2404
- Gelfand, M., Aycan, Z., Erez, M., & Leung, K. (2017). Cross-Cultural Industrial Organizational Psychology and Organizational Behavior: A Hundred-Year Journey. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 514–529. doi: 10.1037/apl0000186
- Gelfand, M., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 479-514. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085559
- Gomes, D. R., Duarte, A. P., & Das Neves, J. G. (2010). Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos Intenções de Turnover: Papel mediador da implicação organizacional. *Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas* (pp. 239-253). Lisboa: E. Vaz & V. Meirinhos.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3). doi: 10.1016/S0149-2063(00)00043-X
- Hayes, A. F. (2013). *Methodology in the social sciences. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY, US: Guilford Press.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). doi: 10.9707/2307-0919.1014

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). New York: McGraw- Hill.
- Hussain, M., Khan, M. S. (2018) Organizational justice and turnover intentions: probing the Pakistani print media sector. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 7(2), 180-197. doi: 10.1108/EBHRM-04-2018-0030
- Kim, S., Tam, L., Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 308–328. doi: 10.1108/CCIJ-11-2016-0074
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford.
- Lambert, E.G., Hogan, N. L., & Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Social Science Journal*, 38(2), 233-250. doi: 10.1016/S0362-3319(01)00110-0
- Luu L. & Hattrup K. (2010) An investigation of country differences in the relationship between job satisfaction and turnover intentions. *Applied HRM Research*, 12(1), 17–39.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. doi: 10.1037/0021-9010.63.4.408
- Moorman, R. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. doi: 10.1037//0021-9010.76.6.845

- Nadiri, H., Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.05.001
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2010). Organisational justice and citizenship behaviors: a study in the Portuguese cultural context. *Applied Psychology*, 59(3), 404-430. doi: 10.1111/j.1464-0597.2009.00405.x
- Rego, A., & Souto, S. O. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151–177. doi: 10.1590/S1415-65552004000100008
- Schuster, M. S., Dias, V. V., & Battistella, L. F. (2013). Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com comportamento organizacional. *Revista de Administração IMED*, 3(1), 43-53. doi: 10.18256/2237-7956/raimed.v3n1p43-53
- Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (2013). Employee justice across cultures: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 39(1), 263-301. doi: 10.1177/0149206311422447
- Silva, M. R. A. S. C. (2015). *Organizational justice across cultures and entities: An investigation in Portugal and Angola*. (Tese de doutoramento não publicada). ISCTE-IUL, Lisboa.
- Silva, M. R., & Caetano, A. (2016). Organizational justice across cultures: A systematic review of four decades of research and some directions for the future. *Social Justice Research*, 29(3), 257-287. doi: 10.1007/s11211-016-0263-0
- Skarlicki, D. P. (2001). Cross-cultural Perspectives of Organizational Justice. *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 292-294. doi: 10.1108/eb022859
- Smith, P. B. (1992). Organizational Behaviour and National Cultures. *British Journal of Management*, 3(1), 39-51. doi: 10.1111/j.1467-8551.1992.tb00034.x

- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 69*(4), 673-686. doi: 10.1037/0021-9010.69.4.673
- Steers, R., & Sánchez-Runde, C. J. (2017). Culture, Motivation, and Work Behavior. In Gannon, M. J., & Newman, K. L., *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management* (pp. 190-216). doi: 10.1002/9781405164030.ch10
- Törnroos, M., Elovainio, M., Hintsala, T., & Hintsanen, M. (2018). Personality traits and perceptions of organisational justice. *International Journal of Psychology, 54*(1). doi: 10.1002/ijop.12472
- Triandis, H. C. (2002). Subjective Culture. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(2). doi: 10.9707/2307-0919.1021
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (2nd ed.). London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Zagladi, A.N., Hadiwidjojo, D., Rahayu, M. and Noermijati. (2015). The Role of Job Satisfaction and Power Distance in Determining the Influence of Organizational Justice toward the Turnover Intention. *Social and Behavioural Sciences, 211*(25), 42-48. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.007

ANEXOS

ANEXO A – Questionários



O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma Dissertação do Mestrado Integrado em Psicologia Social e das Organizações, do ISPA - Instituto Universitário.

Caso tenha mais de 18 anos e esteja actualmente a trabalhar numa instituição/organização (empresa) solicito que preencha o presente questionário.

De seguida vão ser apresentadas várias afirmações que reflectem opiniões em relação à sua organização, trabalho e características pessoais.

Solicitamos que responda com maior sinceridade e espontaneidade - não existem respostas correctas ou erradas, apenas a sua opinião pessoal.

Os dados recolhidos são confidenciais e anónimos e destinam-se única e exclusivamente para fins académicos. Para que esta confidencialidade seja assegurada não escreva o seu nome no questionário.

Em caso de dúvida remeta para: 21842@alunos.ispa.pt

Obrigada pela sua colaboração!

A. Parte I

Pensando na sua organização e no seu chefe, refira em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras.

1	2	3	4	5	6
Completamente falsa	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, verdadeira	Completamente verdadeira

	1	2	3	4	5	6
1. Em geral, as recompensas que recebo são justas.						
2. Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.						
3. A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões.						
4. O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.						
5. Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.						
6. O meu superior trata-me com respeito e consideração.						
7. O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.						
8. As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.						
9. Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.						
10. O meu superior é completamente sincero e franco comigo.						
11. O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.						
12. O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.						
13. Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.						
14. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.						

B. Parte II

Leia atentamente as afirmações que se seguem e indique, de acordo com a sua opinião pessoal, até que ponto considera cada uma delas verdadeiras ou falsas.

1	2	3	4	5
Não se aplica nada a mim	Aplica-se pouco a mim	Aplica-se em parte a mim	Aplica-se muito a mim	Aplica-se totalmente a mim

	1	2	3	4	5
1. Estou a pensar permanecer nesta organização o máximo de tempo possível.					
2. É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta organização.					
3. Se pudesse, sairia desta empresa hoje.					
4. Vou manter-me nesta organização por mais de um ano.					
5. Estou a pensar deixar esta organização num futuro próximo.					
6. Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.					
7. Estou a pensar ficar nesta organização por mais algum tempo.					
8. Se puder permanecerei nesta organização o máximo de tempo possível.					

C. Parte III – Dados Sociodemográficos

1. Sexo: Feminino Masculino
2. Idade: _____
3. Indique as suas habilitações literárias completas:
 - Igual ou inferior ao 12º
 - Licenciatura
 - Mestrado ou superior
4. Indique a sua nacionalidade
 - Portuguesa
 - Alemã
5. Indique em que país está a trabalhar atualmente:
 - Portugal
 - Alemanha
6. Há quanto tempo trabalha na sua empresa actual? Indique o número de anos e, se necessário, utilize números decimais (e. g., 0.5 anos equivale a meio ano): _____
7. Em que sector trabalha? _____

Muito obrigada pela sua participação!



Der vorliegende Fragebogen steht im Zusammenhang mit einer Dissertation des Integrierten Master-Studiums in Sozial - und Organisationspsychologie am Hochschulinstitut ISPA.

Sollten Sie älter als 18 Jahre sein und zur Zeit in einer Institution oder Organisation (Unternehmen) arbeiten, bitte ich Sie vorliegenden Fragebogen auszufüllen.

Nachstehend stellen wir verschiedene Fragen wie Sie ihre Organisation, die Arbeit und persönlichen Eigenschaften beurteilen.

Bitte beantworten Sie die Fragen ehrlich und spontan - in diesem Zusammenhang gibt es weder richtige noch falsche Antworten. Es zählt nur ihre persönliche Meinung.

Die gesammelten Daten sind vertraulich und anonym und werden ausschließlich für akademische Zwecke weiterverwendet. Zur Gewährleistung der Vertraulichkeit bitten wir Sie Ihren Namen auf dem Fragebogen nicht zu erwähnen.

Für eventuelle Fragen bitte ich um Kontaktaufnahme: 21842@alunos.ispa.pt

Danke für Ihre Mitarbeit.

A. Teil I

Wenn Sie an Ihre Organisation und Ihren Vorgesetzten denken, kommentieren Sie bitte inwieweit die nachstehenden Aussagen zutreffen oder nicht.

1	2	3	4	5	6
Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu

	1	2	3	4	5	6
1. Im Allgemeinen sind die bezahlten Vergütungen gerecht.						
2. Wenn ich meine Arbeitserfahrung abwäge, fühle ich mich gerecht entlohnt.						
3. Meine Organisation verfügt über Mechanismen die es den Mitarbeitern gestattet, Entscheidungen infrage zu stellen.						
4. Mein Vorgesetzter zeigt echtes Interesse daran mich fair zu behandeln.						
5. Mein Vorgesetzter gibt mir Erklärungen die Sinn machen wenn er über meine Arbeit urteilt.						
6. Mein Vorgesetzter behandelt mich respektvoll und mit Wertschätzung.						
7. Mein Vorgesetzter gibt mir entsprechende Begründungen bei Entscheidungen die meine Arbeit betreffen.						
8. Fragen von Angestellten zur Entlohnung und Leistungsbeurteilung werden im Normalfall sofort und zufriedenstellend beantwortet.						
9. Wenn ich die anderen Gehälter in der Organisation betrachte, muss ich anerkennen, dass mein Gehalt gerecht ist.						
10. Mein Vorgesetzter ist komplett ehrlich und aufrichtig zu mir.						
11. Mein Vorgesetzter erklärt mir wie ich meine Funktion ausübe und mir damit Korrekturen und Verbesserungen ermöglicht.						
12. Mein Vorgesetzter erklärt mir klar und deutlich jedwede Entscheidung die meine Funktionen betreffen.						
13. Meine Organisation bemüht sich über verschiedene Kanäle die Meinungen der Angestellten im Zusammenhang mit der praktizierten Gehaltspolitik, und den damit verbundenen Entscheidungen, in Erfahrung zu bringen.						
14. Meiner Meinung nach ist meine Entlohnung fair.						

B. Teil II

Bitte kommentieren Sie, nach Ihrer persönlichen Meinung, inwieweit die nachstehenden Aussagen zutreffen oder nicht.

1	2	3	4	5
Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils-Teils	Trifft eher zu	Trifft zu

	1	2	3	4	5
1. Ich beabsichtige so lange wie möglich in diesem Unternehmen zu bleiben.					
2. Es ist sehr wahrscheinlich, dass ich in naher Zukunft das Unternehmen verlasse.					
3. Falls ich könnte, würde ich das Unternehmen noch heute verlassen.					
4. Ich werde ein weiteres Jahr in dieser Organisation arbeiten.					
5. Ich denke daran, die Organisation in naher Zukunft zu verlassen.					

6. Im Moment bin ich aktiv auf der Suche nach einer Anstellung bei einer anderen Organisation.					
7. Ich überlege, noch einige Zeit bei dieser Organisation zu bleiben.					
8. Falls machbar, bleibe ich in dieser Organisation solange wie möglich.					

C. Teil III – Demografische Daten

1. Geschlecht Weiblich Männlich

2. Alter: _____

3. Geben Sie Ihre komplette Ausbildung an.

- Hauptschulabschluss
- Mittlerer Schulabschluss
- Fachhochschulreife
- Abitur
- Bachelor
- Master oder höher

4. Nationalität

- Deutsch
- Portugiesisch

5. In welchem Land arbeiten Sie?

- Deutschland
- Portugal

6. Wie lange arbeiten Sie schon bei Ihrem aktuellen Arbeitsplatz? Bitte geben Sie die Anzahl der Jahre und wenn nötig benutzen Sie Dezimalzahlen (z.B. 0.5 = halbes Jahr): _____

7. In welchem Sektor arbeiten Sie? _____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Feminino	283	46,9	46,9	46,9
Valid Masculino	321	53,1	53,1	100,0
Total	604	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	604	18	69	38,79	12,172
Valid N (listwise)	604				

Habilitações Literárias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Igual ou Inferior ao 12º ano	216	35,8	35,8	35,8
Valid Licenciatura	174	28,8	28,8	64,6
Mestrado ou Superior	214	35,4	35,4	100,0
Total	604	100,0	100,0	

Nacionalidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Portuguesa	176	29,1	29,1	29,1
Valid Alemã	428	70,9	70,9	100,0
Total	604	100,0	100,0	

País

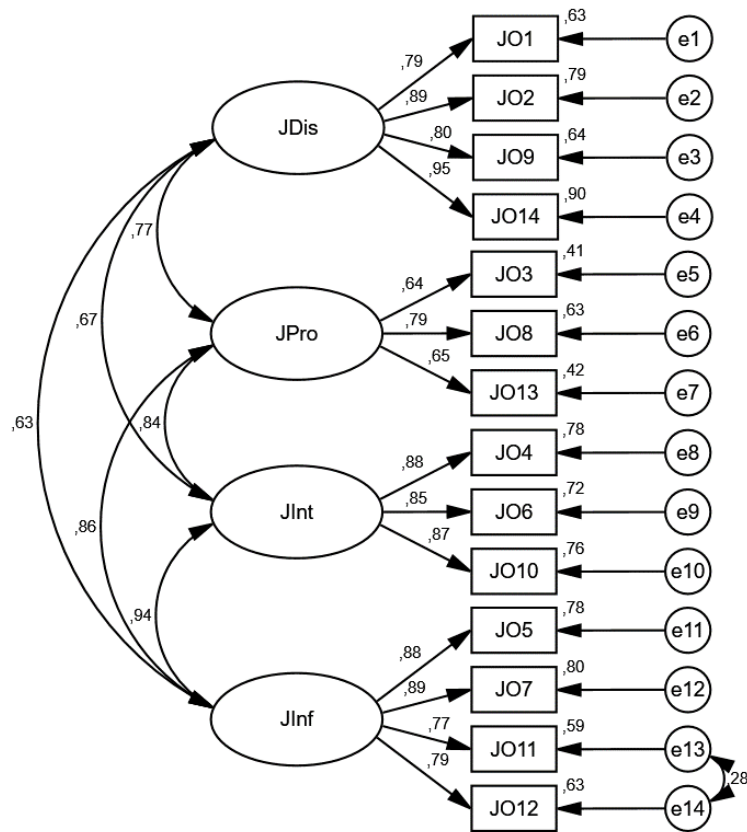
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Portugal	176	29,1	29,1	29,1
Valid Alemanha	428	70,9	70,9	100,0
Total	604	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Antiguidade	604	,02	46,00	8,6329	9,56266
Valid N (listwise)	604				

ANEXO C – Qualidades Métricas da Escala de Percepção de Justiça Organizacional

Validade



X²(70)=231,296; p=,000; X²df=3,304
 ;CFI=,976; GFI=,947; TLI=,969
 ;RMSEA=,062; p(rmsea<=0,05)=,014;

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JO1	53,52	173,593	,684	,940
JO2	53,61	170,994	,697	,940
JO3	53,91	177,552	,586	,943
JO4	53,03	169,241	,811	,937
JO5	53,25	169,432	,795	,937
JO6	52,66	174,405	,749	,939
JO7	53,15	171,974	,799	,937
JO8	53,81	173,200	,726	,939
JO9	53,81	171,073	,654	,941
JO10	53,26	170,111	,792	,937
JO11	53,55	172,925	,694	,940
JO12	53,63	172,819	,709	,940
JO13	54,44	175,672	,593	,943
JO14	53,68	167,377	,762	,938

Dimensão Justiça Distributiva

Reliability Statistics

<u>Cronbach's Alpha</u>	<u>N of Items</u>
,915	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JO1	11,81	16,354	,745	,910
JO2	11,91	14,701	,849	,875
JO9	12,11	15,020	,751	,910
JO14	11,97	13,906	,887	,860

Dimensão Justiça Procedimental

Reliability Statistics

<u>Cronbach's Alpha</u>	<u>N of Items</u>
,740	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JO3	7,03	5,147	,551	,672
JO8	6,94	5,037	,578	,641
JO13	7,56	4,698	,569	,652

Dimensão Justiça Interpessoal

Reliability Statistics

<u>Cronbach's Alpha</u>	<u>N of Items</u>
,901	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JO4	9,36	5,345	,811	,854
JO6	8,98	6,049	,808	,860
JO10	9,59	5,446	,800	,862

Dimensão Justiça Informacional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,907	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JO5	12,59	11,825	,798	,877
JO7	12,49	12,466	,818	,871
JO11	12,88	12,164	,760	,891
JO12	12,97	12,075	,788	,880

Sensibilidade

Statistics

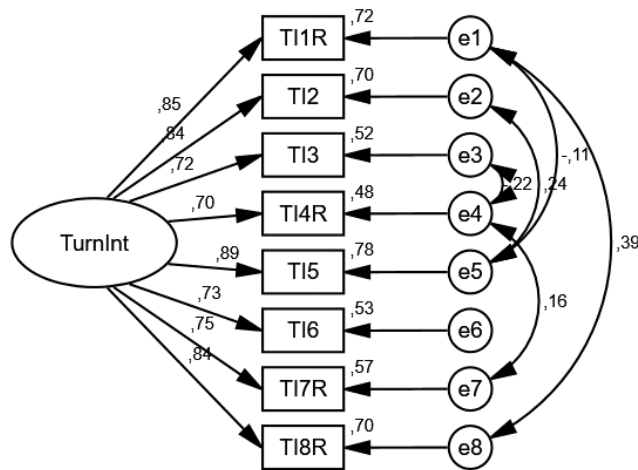
	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
JO1	604	0	4,00	-,684	,099	-,271	,199	1	6
JO2	604	0	4,00	-,578	,099	-,577	,199	1	6
JO3	604	0	4,00	-,513	,099	-,334	,199	1	6
JO4	604	0	5,00	-1,088	,099	,576	,199	1	6
JO5	604	0	5,00	-,878	,099	,123	,199	1	6
JO6	604	0	5,00	-1,421	,099	1,887	,199	1	6
JO7	604	0	5,00	-,968	,099	,643	,199	1	6
JO8	604	0	4,00	-,529	,099	-,335	,199	1	6
JO9	604	0	4,00	-,410	,099	-,750	,199	1	6
JO10	604	0	5,00	-,944	,099	,527	,199	1	6
JO11	604	0	4,00	-,624	,099	-,272	,199	1	6
JO12	604	0	4,00	-,590	,099	-,221	,199	1	6
JO13	604	0	3,00	,031	,099	-,877	,199	1	6
JO14	604	0	4,00	-,564	,099	-,661	,199	1	6

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis		
								Statistic	Statistic
JOrganizacional	604	1,00	6,00	4,1171	1,00715	-,869	,386	,099	,199
JDistributiva	604	1,00	6,00	3,9834	1,27286	-,566	-,554	,099	,199
JProcedimental	604	1,00	6,00	3,5877	1,04771	-,451	-,103	,099	,199
JInterpessoal	604	1,00	6,00	4,6556	1,15640	-1,209	1,129	,099	,199
JInformacional	604	1,00	6,00	4,2438	1,14345	-,798	,133	,099	,199
Valid N (listwise)	604								

ANEXO D – Qualidades Métricas da Escala de Intenções de Turnover

Validade



$\chi^2(15)=65,995$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=4,400$
 ;CFI=,986; GFI=,975; TLI=,973
 ;RMSEA=,075; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,012$;

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TI1R	14,34	53,161	,826	,917
TI2	14,38	53,567	,810	,918
TI3	14,84	56,101	,670	,928
TI4R	14,77	56,657	,664	,929
TI5	14,57	52,762	,849	,915
TI6	15,01	56,672	,697	,926
TI7R	14,51	54,655	,745	,923
TI8R	14,24	51,979	,822	,917

Sensibilidade

Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
TI1R	604	0	2,00	,681	,099	-,598	,199	1	5
TI2	604	0	2,00	,788	,099	-,452	,199	1	5
TI3	604	0	1,00	1,387	,099	,664	,199	1	5
TI4R	604	0	1,00	1,323	,099	,715	,199	1	5
TI5	604	0	2,00	,991	,099	-,187	,199	1	5
TI6	604	0	1,00	1,733	,099	1,802	,199	1	5
TI7R	604	0	2,00	,871	,099	-,344	,199	1	5
TI8R	604	0	2,00	,592	,099	-,925	,199	1	5

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis		
								Statistic	Std. Error
JOrganizacional	604	1,00	6,00	4,1171	1,00715	-,869	,386	,099	,199
JDistributiva	604	1,00	6,00	3,9834	1,27286	-,566	-,554	,099	,199
JProcedimental	604	1,00	6,00	3,5877	1,04771	-,451	-,103	,099	,199
JInterpessoal	604	1,00	6,00	4,6556	1,15640	-1,209	1,129	,099	,199
JInformacional	604	1,00	6,00	4,2438	1,14345	-,798	,133	,099	,199
Turnover	604	1,00	5,00	2,0834	1,04892	,959	,098	,099	,199
Valid N (listwise)	604								

ANEXO E – Teste de Comparação de Médias

<i>Group Statistics</i>					
	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
JOrganizacional	Feminino	283	4,0008	1,10886	,06591
	Masculino	321	4,2196	,89740	,05009
JDistributiva	Feminino	283	3,8419	1,37671	,08184
	Masculino	321	4,1083	1,16163	,06484
JProcedimental	Feminino	283	3,5183	1,10160	,06548
	Masculino	321	3,6490	,99549	,05556
JInterpessoal	Feminino	283	4,4853	1,27753	,07594
	Masculino	321	4,8058	1,01654	,05674
JInformacional	Feminino	283	4,1581	1,22128	,07260
	Masculino	321	4,3193	1,06638	,05952
Turnover	Feminino	283	2,1475	1,06415	,06326
	Masculino	321	2,0269	1,03367	,05769

<i>Independent Samples Test</i>										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
JOrganizacional	Equal variances assumed	13,064	,000	- 2,679	602	,008	-,21887	,08171	-,37933	-,05841
	Equal variances not assumed			- 2,644	542,340	,008	-,21887	,08279	-,38149	-,05625
	Equal variances assumed	13,459	,000	- 2,579	602	,010	-,26638	,10331	-,46927	-,06350
	Equal variances not assumed			- 2,551	554,566	,011	-,26638	,10441	-,47147	-,06130

JProcedimental	Equal variances assumed	3,346	,068	- 1,532	602	,126	-,13076	,08533	-,29835	,03683
	Equal variances not assumed			- 1,523	572,651	,128	-,13076	,08588	-,29943	,03792
JInterpessoal	Equal variances assumed	15,799	,000	- 3,430	602	,001	-,32054	,09346	-,50409	-,13699
	Equal variances not assumed			- 3,381	537,189	,001	-,32054	,09480	-,50675	-,13432
JInformacional	Equal variances assumed	5,872	,016	- 1,732	602	,084	-,16119	,09308	-,34400	,02162
	Equal variances not assumed			- 1,717	563,965	,087	-,16119	,09388	-,34558	,02321
Turnover	Equal variances assumed	1,676	,196	1,412	602	,159	,12066	,08546	-,04718	,28849
	Equal variances not assumed			1,409	587,834	,159	,12066	,08562	-,04749	,28881

Group Statistics

	Nacionalidade	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
JOrganizacional	Portuguesa	176	3,7256	1,23205	,09287
	Alemã	428	4,2780	,84924	,04105
JDistributiva	Portuguesa	176	3,4290	1,46285	,11027
	Alemã	428	4,2114	1,11001	,05365
JProcedimental	Portuguesa	176	3,2614	1,31362	,09902
	Alemã	428	3,7220	,88372	,04272
JInterpessoal	Portuguesa	176	4,2311	1,39828	,10540
	Alemã	428	4,8302	,99111	,04791
JInformacional	Portuguesa	176	3,9915	1,36980	,10325
	Alemã	428	4,3475	1,01999	,04930
Turnover	Portuguesa	176	2,4780	1,06953	,08062
	Alemã	428	1,9211	,99717	,04820

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
JOrganizacional	Equal variances assumed	48,065	,000	- 6,320	602	,000	-,55239	,08741	-,72405	-,38073
	Equal variances not assumed			- 5,440	246,210	,000	-,55239	,10154	-,75238	-,35240
JDistributiva	Equal variances assumed	43,612	,000	- 7,144	602	,000	-,78247	,10952	-,99757	-,56738
	Equal variances not assumed			- 6,381	261,667	,000	-,78247	,12263	-1,02393	-,54101
JProcedimental	Equal variances assumed	60,210	,000	- 5,007	602	,000	-,46060	,09200	-,64128	-,27992
	Equal variances not assumed			- 4,271	242,752	,000	-,46060	,10784	-,67302	-,24818
JInterpessoal	Equal variances assumed	46,764	,000	- 5,949	602	,000	-,59916	,10072	-,79696	-,40136
	Equal variances not assumed			- 5,175	250,398	,000	-,59916	,11578	-,82718	-,37114
JInformativa	Equal variances assumed	37,454	,000	- 3,510	602	,000	-,35607	,10144	-,55529	-,15685

	Equal variances not assumed			- 3,112	258,394	,002	-,35607	,11442	-,58138	-,13076
Turnover	Equal variances assumed	1,915	,167	6,104	602	,000	,55684	,09122	,37769	,73599
	Equal variances not assumed			5,928	306,425	,000	,55684	,09393	,37201	,74167

Correlations

		1	2	3	3.1	3.2	3.3	3.4	4
Idade	Pearson Correlation	1							
	Sig. (2-tailed)								
	N	604							
Antiguidade	Pearson Correlation	,667**	1						
	Sig. (2-tailed)	,000							
	N	604	604						
JOrganizacional	Pearson Correlation	-,062	-,097*	1					
	Sig. (2-tailed)	,128	,017						
	N	604	604	604					
JDistributiva	Pearson Correlation	-,005	-,083*	,838**	1				
	Sig. (2-tailed)	,897	,041	,000					
	N	604	604	604	604				
JProcedimental	Pearson Correlation	-,058	-,087*	,846**	,640**	1			
	Sig. (2-tailed)	,151	,032	,000	,000				
	N	604	604	604	604	604			
JInterpessoal	Pearson Correlation	-,078	-,077	,894**	,620**	,675**	1		
	Sig. (2-tailed)	,055	,060	,000	,000	,000			
	N	604	604	604	604	604	604		
JInformacional	Pearson Correlation	-,086*	-,088*	,890**	,561**	,697**	,845**	1	
	Sig. (2-tailed)	,035	,031	,000	,000	,000	,000		
	N	604	604	604	604	604	604	604	
Turnover	Pearson Correlation	-,158**	-,097*	-,533**	-,429**	-,452**	-,499**	-,478**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,017	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	604	604	604	604	604	604	604	604

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Igual ou Inferior ao 12º ano		216	4,0823	,98250	,06685	3,9506	4,2141	1,00	6,00
JOrganizacional	Licenciatura	174	4,1412	1,07529	,08152	3,9803	4,3021	1,07	5,93
	Mestrado ou Superior	214	4,1325	,97784	,06684	4,0007	4,2643	1,00	5,79
	Total	604	4,1171	1,00715	,04098	4,0366	4,1976	1,00	6,00
Igual ou Inferior ao 12º ano		216	3,9167	1,28701	,08757	3,7441	4,0893	1,00	6,00
JDistributiva	Licenciatura	174	3,9023	1,30465	,09891	3,7071	4,0975	1,00	6,00
	Mestrado ou Superior	214	4,1168	1,22657	,08385	3,9515	4,2821	1,00	6,00
	Total	604	3,9834	1,27286	,05179	3,8817	4,0852	1,00	6,00
Igual ou Inferior ao 12º ano		216	3,6065	1,04175	,07088	3,4668	3,7462	1,00	6,00
JProcedimental	Licenciatura	174	3,5977	1,10773	,08398	3,4319	3,7635	1,00	6,00
	Mestrado ou Superior	214	3,5607	1,00712	,06885	3,4250	3,6965	1,00	5,33
	Total	604	3,5877	1,04771	,04263	3,5040	3,6715	1,00	6,00
Igual ou Inferior ao 12º ano		216	4,6219	1,11673	,07598	4,4721	4,7717	1,00	6,00
JInterpessoal	Licenciatura	174	4,7510	1,15550	,08760	4,5781	4,9239	1,00	6,00
	Mestrado ou Superior	214	4,6121	1,19669	,08180	4,4509	4,7734	1,00	6,00
	Total	604	4,6556	1,15640	,04705	4,5632	4,7480	1,00	6,00
Igual ou Inferior ao 12º ano		216	4,2002	1,11757	,07604	4,0504	4,3501	1,00	6,00
JInformacional	Licenciatura	174	4,3305	1,20751	,09154	4,1498	4,5111	1,00	6,00
	Mestrado ou Superior	214	4,2173	1,11703	,07636	4,0668	4,3678	1,00	6,00

	Total	604	4,2438	1,14345	,04653	4,1524	4,3352	1,00	6,00
	Igual ou								
	Inferior ao 12º ano	216	2,0689	1,08154	,07359	1,9238	2,2139	1,00	5,00
Turnover	Licenciatura	174	2,2917	1,00777	,07640	2,1409	2,4425	1,00	5,00
	Mestrado ou Superior	214	1,9287	1,02444	,07003	1,7907	2,0668	1,00	5,00
	Total	604	2,0834	1,04892	,04268	1,9996	2,1672	1,00	5,00

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
JOrganizacional	Based on Mean	,887	2	601	,413
	Based on Median	,906	2	601	,405
	Based on Median and with adjusted df	,906	2	593,663	,405
	Based on trimmed mean	,927	2	601	,396
JDistributiva	Based on Mean	,937	2	601	,392
	Based on Median	,992	2	601	,371
	Based on Median and with adjusted df	,992	2	593,336	,371
	Based on trimmed mean	,995	2	601	,370
JProcedimental	Based on Mean	1,334	2	601	,264
	Based on Median	1,390	2	601	,250
	Based on Median and with adjusted df	1,390	2	600,551	,250
	Based on trimmed mean	1,351	2	601	,260
JInterpessoal	Based on Mean	,027	2	601	,974
	Based on Median	,033	2	601	,967
	Based on Median and with adjusted df	,033	2	590,096	,967
	Based on trimmed mean	,036	2	601	,965
JInformacional	Based on Mean	,543	2	601	,581
	Based on Median	,577	2	601	,562
	Based on Median and with adjusted df	,577	2	596,676	,562
	Based on trimmed mean	,526	2	601	,591
Turnover	Based on Mean	1,205	2	601	,300
	Based on Median	,767	2	601	,465
	Based on Median and with adjusted df	,767	2	590,533	,465
	Based on trimmed mean	1,096	2	601	,335

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
JOrganizacional	Between Groups	,413	2	,206	,203	,816
	Within Groups	611,237	601	1,017		
	Total	611,650	603			
JDistributiva	Between Groups	5,916	2	2,958	1,831	,161
	Within Groups	971,044	601	1,616		
	Total	976,959	603			
JProcedimental	Between Groups	,249	2	,125	,113	,893
	Within Groups	661,656	601	1,101		
	Total	661,905	603			
JInterpessoal	Between Groups	2,231	2	1,116	,834	,435
	Within Groups	804,140	601	1,338		
	Total	806,371	603			
JInformacional	Between Groups	1,867	2	,934	,713	,490
	Within Groups	786,547	601	1,309		
	Total	788,414	603			
Turnover	Between Groups	12,712	2	6,356	5,870	,003
	Within Groups	650,727	601	1,083		
	Total	663,439	603			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) HabLit	(J) HabLit	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
JOrganizacional	Igual ou Inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,05887	,10273	,835	-,3002	,1825
		Mestrado ou Superior	-,05017	,09727	,864	-,2787	,1784
	Licenciatura	Igual ou Inferior ao 12º ano	,05887	,10273	,835	-,1825	,3002
		Mestrado ou Superior	,00871	,10294	,996	-,2332	,2506
	Mestrado ou Superior	Igual ou Inferior ao 12º ano	,05017	,09727	,864	-,1784	,2787
		Licenciatura	-,00871	,10294	,996	-,2506	,2332
JDistributiva	Igual ou Inferior	Licenciatura	,01437	,12948	,993	-,2899	,3186

	ao 12º ano	Mestrado ou Superior	-,20016	,12260	,233	-,4882	,0879
	Licenciatura	Igual ou Inferior ao 12º ano	-,01437	,12948	,993	-,3186	,2899
		Mestrado ou Superior	-,21452	,12975	,224	-,5194	,0903
	Mestrado ou Superior	Igual ou Inferior ao 12º ano	,20016	,12260	,233	-,0879	,4882
		Licenciatura	,21452	,12975	,224	-,0903	,5194
	Igual ou Inferior ao 12º ano	Licenciatura	,00878	,10688	,996	-,2423	,2599
		Mestrado ou Superior	,04573	,10120	,894	-,1920	,2835
JProcedimental	Licenciatura	Igual ou Inferior ao 12º ano	-,00878	,10688	,996	-,2599	,2423
		Mestrado ou Superior	,03695	,10711	,937	-,2147	,2886
	Mestrado ou Superior	Igual ou Inferior ao 12º ano	-,04573	,10120	,894	-,2835	,1920
		Licenciatura	-,03695	,10711	,937	-,2886	,2147
	Igual ou Inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,12904	,11783	,517	-,4059	,1478
		Mestrado ou Superior	,00976	,11157	,996	-,2524	,2719
JInterpessoal	Licenciatura	Igual ou Inferior ao 12º ano	,12904	,11783	,517	-,1478	,4059
		Mestrado ou Superior	,13881	,11808	,468	-,1386	,4162
	Mestrado ou Superior	Igual ou Inferior ao 12º ano	-,00976	,11157	,996	-,2719	,2524
		Licenciatura	-,13881	,11808	,468	-,4162	,1386
	Igual ou Inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,13023	,11653	,504	-,4040	,1436
		Mestrado ou Superior	-,01706	,11034	,987	-,2763	,2422
JInformacional	Licenciatura	Igual ou Inferior ao 12º ano	,13023	,11653	,504	-,1436	,4040
		Mestrado ou Superior	,11317	,11678	,597	-,1612	,3875
	Mestrado ou Superior	Igual ou Inferior ao 12º ano	,01706	,11034	,987	-,2422	,2763
		Licenciatura	-,11317	,11678	,597	-,3875	,1612
Turnover	Igual ou Inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,22280	,10600	,090	-,4718	,0262
		Mestrado ou Superior	,14013	,10036	,343	-,0957	,3759

Licenciatura	Igual ou Inferior ao 12º ano	,22280	,10600	,090	-,0262	,4718
	Mestrado ou Superior	,36293*	,10622	,002	,1134	,6125
Mestrado ou Superior	Igual ou Inferior ao 12º ano	-,14013	,10036	,343	-,3759	,0957
	Licenciatura	-,36293*	,10622	,002	-,6125	-,1134

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ANEXO F – Correlações das variáveis em estudo

		<i>Correlations</i>					
		1	1.1	1.2	1.3	1.4	2
JOrganizacional	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
	N	604					
JDistributiva	Pearson Correlation	,838**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000					
	N	604	604				
JProcedimental	Pearson Correlation	,846**	,640**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000				
	N	604	604	604			
JInterpessoal	Pearson Correlation	,894**	,620**	,675**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000			
	N	604	604	604	604		
JInformacional	Pearson Correlation	,890**	,561**	,697**	,845**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		
	N	604	604	604	604	604	
Turnover	Pearson Correlation	-,533**	-,429**	-,452**	-,499**	-,478**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	604	604	604	604	604	604

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANEXO G – Teste de Hipóteses: Hipótese 1

Regressão linear simples para ambas as amostras

Justiça Organizacional

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,533 ^a	,284	,283	,88808

a. Predictors: (Constant), JOrganizacional

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	188,645	1	188,645	239,187	,000 ^b
	Residual	474,794	602	,789		
	Total	663,439	603			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JOrganizacional

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	4,370	,152		28,713	,000
	JOrganizacional	-,555	,036	-,533	-15,466	,000

a. Dependent Variable: Turnover

Justiça Distributiva

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,429 ^a	,184	,182	,94839

a. Predictors: (Constant), JDistributiva

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	121,971	1	121,971	135,607	,000 ^b
1 Residual	541,468	602	,899		
Total	663,439	603			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JDistributiva

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,491	,127		27,514	,000
JDistributiva	-,353	,030	-,429	-11,645	,000

a. Dependent Variable: Turnover

Justiça Procedimental

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,452 ^a	,204	,203	,93647

a. Predictors: (Constant), JProcedimental

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	135,503	1	135,503	154,512	,000 ^b
1 Residual	527,936	602	,877		
Total	663,439	603			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JProcedimental

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,707	,136		27,248	,000
JProcedimental	-,452	,036	-,452	-12,430	,000

a. Dependent Variable: Turnover

Justiça Interpessoal

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,499 ^a	,249	,247	,90992

a. Predictors: (Constant), JInterpessoal

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	165,014	1	165,014	199,305	,000 ^b
Residual	498,425	602	,828		
Total	663,439	603			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JInterpessoal

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,189	,154		27,256	,000
JInterpessoal	-,452	,032	-,499	-14,118	,000

a. Dependent Variable: Turnover

Justiça Informacional

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,478 ^a	,228	,227	,92226

a. Predictors: (Constant), JInformacional

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	151,405	1	151,405	178,008	,000 ^b
1 Residual	512,034	602	,851		
Total	663,439	603			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JInformacional

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,943	,144		27,316	,000
JInformacional	-,438	,033	-,478	-13,342	,000

a. Dependent Variable: Turnover

Regressão linear simples para a amostra portuguesa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637 ^a	,406	,402	,82689

a. Predictors: (Constant), JOrganizacional

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	81,209	1	81,209	118,772	,000 ^b
1 Residual	118,971	174	,684		
Total	200,180	175			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JOrganizacional

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,538	,199		22,800	,000
JOrganizacional	-,553	,051	-,637	-10,898	,000

a. Dependent Variable: Turnover

Justiça Distributiva

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,510 ^a	,260	,256	,92244

a. Predictors: (Constant), JDistributiva

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	52,124	1	52,124	61,257	,000 ^b
Residual	148,057	174	,851		
Total	200,180	175			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JDistributiva

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,757	,178		21,153	,000
JDistributiva	-,373	,048	-,510	-7,827	,000

a. Dependent Variable: Turnover

Justiça Procedimental

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,566 ^a	,320	,316	,88452

a. Predictors: (Constant), JProcedimental

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64,047	1	64,047	81,861	,000 ^b
	Residual	136,134	174	,782		
	Total	200,180	175			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JProcedimental

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3,980	,179		22,248	,000
	JProcedimental	-,461	,051	-,566	-9,048	,000

a. Dependent Variable: Turnover

Justiça Interpessoal

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,632 ^a	,399	,396	,83153

a. Predictors: (Constant), JInterpessoal

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	79,870	1	79,870	115,514	,000 ^b
	Residual	120,310	174	,691		

Total	200,180	175
-------	---------	-----

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JInterpessoal

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,522	,200		22,581	,000
JInterpessoal	-,483	,045	-,632	-10,748	,000

a. Dependent Variable: Turnover

Justiça Informacional

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,570 ^a	,325	,321	,88151

a. Predictors: (Constant), JInformacional

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	64,973	1	64,973	83,615	,000 ^b
Residual	135,207	174	,777		
Total	200,180	175			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JInformacional

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,253	,205		20,726	,000
JInformacional	-,445	,049	-,570	-9,144	,000

a. Dependent Variable: Turnover

Regressão linear simples para a amostra alemã

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,427 ^a	,182	,181	,90270

a. Predictors: (Constant), JOrganizacional

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	77,459	1	77,459	95,058	,000 ^b
1 Residual	347,130	426	,815		
Total	424,589	427			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JOrganizacional

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,067	,224		18,127	,000
JOrganizacional	-,502	,051	-,427	-9,750	,000

a. Dependent Variable: Turnover

Justiça Distributiva

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,320 ^a	,102	,100	,94592

a. Predictors: (Constant), JDistributiva

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	43,422	1	43,422	48,529	,000 ^b
1 Residual	381,167	426	,895		
Total	424,589	427			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JDistributiva

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,131	,180		17,434	,000
JDistributiva	-,287	,041	-,320	-6,966	,000

a. Dependent Variable: Turnover

Justiça Procedimental

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,341 ^a	,116	,114	,93840

a. Predictors: (Constant), JProcedimental

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	49,459	1	49,459	56,166	,000 ^b
Residual	375,130	426	,881		
Total	424,589	427			

a. Dependent Variable: Turnover

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,355	,197		17,066	,000
JProcedimental	-,385	,051	-,341	-7,494	,000

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JProcedimental

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,374 ^a	,140	,138	,92587

a. Predictors: (Constant), JInterpessoal

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	59,408	1	59,408	69,303	,000 ^b
1 Residual	365,180	426	,857		
Total	424,589	427			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JInterpessoal

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,739	,223		16,774	,000
JInterpessoal	-,376	,045	-,374	-8,325	,000

a. Dependent Variable: Turnover

Justiça Informacional

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,402 ^a	,162	,160	,91400

a. Predictors: (Constant), JInformacional

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	68,708	1	68,708	82,246	,000 ^b
1 Residual	355,881	426	,835		
Total	424,589	427			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JInformacional

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,631	,194		18,751	,000
JInformacional	-,393	,043	-,402	-9,069	,000

a. Dependent Variable: Turnover

Regressão linear múltipla para ambas as amostras

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,536 ^a	,287	,282	,88858	1,896

a. Predictors: (Constant), JInformacional, JDistributiva, JProcedimental, JInterpessoal

b. Dependent Variable: Turnover

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	190,479	4	47,620	60,310	,000 ^b
Residual	472,960	599	,790		
Total	663,439	603			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JInformacional, JDistributiva, JProcedimental, JInterpessoal

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	4,417	,155		28,419	,000		
1 JDistributiva	-,117	,039	-,142	-2,974	,003	,524	1,907
JProcedimental	-,125	,053	-,125	-2,350	,019	,419	2,386
JInterpessoal	-,202	,062	-,222	-3,240	,001	,253	3,953
JInformacional	-,113	,062	-,123	-1,811	,071	,257	3,895

a. Dependent Variable: Turnover

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	JDistributiva	JProcedimental	JInterpessoal	JInformacional
1	1	4,879	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,049	9,969	,62	,37	,04	,00	,00
1	3	,038	11,378	,31	,47	,05	,04	,12
	4	,025	13,952	,04	,11	,88	,09	,07
	5	,009	22,983	,03	,05	,02	,87	,81

a. Dependent Variable: Turnover

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,0758	3,8601	2,0834	,56204	604
Residual	-2,18506	3,53184	,00000	,88563	604
Std. Predicted Value	-1,793	3,161	,000	1,000	604
Std. Residual	-2,459	3,975	,000	,997	604

a. Dependent Variable: Turnover

Regressão linear múltipla para a amostra portuguesa

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,651 ^a	,424	,411	,82089	1,903

a. Predictors: (Constant), JInformacional, JDistributiva, JProcedimental, JInterpessoal

b. Dependent Variable: Turnover

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	84,951	4	21,238	31,517	,000 ^b
Residual	115,229	171	,674		
Total	200,180	175			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JInformacional, JDistributiva, JProcedimental, JInterpessoal

Coefficients^a

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
	Coefficients		Coefficients			Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	4,601	,203		22,716	,000		
JDistributiva	-,064	,065	-,088	-,982	,327	,422	2,372
1 JProcedimental	-,141	,084	-,173	-1,675	,096	,314	3,180
JInterpessoal	-,339	,100	-,444	-3,410	,001	,199	5,030
JInformacional	-,002	,099	-,002	-,019	,985	,209	4,776

a. Dependent Variable: Turnover

Collinearity Diagnostics^a

Mode	Dimensio	Eigenvalu	Conditio	Variance Proportions							
				n	e	n Index	(Constant	JDistributiv	JProcediment	JInterpesso	JInformacion
)	a	al	al	al
1	1	4,811	1,000	,00	,00	,00	,00	,00			
	2	,088	7,374	,65	,19	,06	,00	,00			
1	3	,057	9,190	,26	,47	,02	,04	,11			
	4	,032	12,236	,08	,23	,88	,10	,04			
	5	,012	20,318	,00	,12	,05	,86	,85			

a. Dependent Variable: Turnover

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,3227	4,0548	2,4780	,69673	176
Residual	-1,86444	2,38038	,00000	,81145	176
Std. Predicted Value	-1,658	2,263	,000	1,000	176
Std. Residual	-2,271	2,900	,000	,989	176

a. Dependent Variable: Turnover

Regressão linear múltipla para a amostra portuguesa (sem a dimensão de Justiça Interpessoal)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,621 ^a	,385	,375	,84586	1,915

a. Predictors: (Constant), JInformacional, JDistributiva, JProcedimental

b. Dependent Variable: Turnover

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	77,117	3	25,706	35,928	,000 ^b
1 Residual	123,063	172	,715		
Total	200,180	175			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JInformativa, JDistributiva, JProcedimental

Coefficients^a

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
	Coefficients		Coefficients			Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	4,447	,203		21,859	,000		
1 JDistributiva	-,133	,064	-,181	-2,071	,040	,466	2,147
JProcedimental	-,161	,087	-,198	-1,863	,064	,316	3,164
JInformativa	-,247	,070	-,317	-3,537	,001	,445	2,247

a. Dependent Variable: Turnover

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	JDistributiva	JProcedimental	JInformativa
1	1	3,833	1,000	,01	,00	,00	,00
	2	,088	6,583	,70	,20	,06	,00
	3	,051	8,635	,17	,60	,10	,33
	4	,027	11,972	,12	,20	,84	,67

a. Dependent Variable: Turnover

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,1981	3,9054	2,4780	,66383	176
Residual	-1,79372	2,30435	,00000	,83858	176
Std. Predicted Value	-1,928	2,150	,000	1,000	176
Std. Residual	-2,121	2,724	,000	,991	176

a. Dependent Variable: Turnover

Regressão linear múltipla para a amostra alemã

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,430 ^a	,185	,177	,90440	1,940

a. Predictors: (Constant), JInformacional, JDistributiva, JProcedimental, JInterpessoal

b. Dependent Variable: Turnover

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	78,603	4	19,651	24,025	,000 ^b
1 Residual	345,986	423	,818		
Total	424,589	427			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), JInformacional, JDistributiva, JProcedimental, JInterpessoal

Coefficients^a

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
	Coefficients		Coefficients			Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	4,049	,233		17,397	,000		
JDistributiva	-,102	,050	-,113	-2,053	,041	,633	1,579
1 JProcedimental	-,104	,068	-,092	-1,515	,130	,523	1,912
JInterpessoal	-,080	,079	-,079	-1,003	,317	,309	3,237
JInformacional	-,214	,080	-,219	-2,666	,008	,287	3,489

a. Dependent Variable: Turnover

Collinearity Diagnostics^a

Mode	Dimensio	Eigenvalu	Conditio	Variance Proportions							
				n	e	n Index	(Constant	JDistributiv	JProcediment	JInterpesso	JInformacion
)	a	al	al	al
	1	4,907	1,000	,00	,00	,00	,00	,00			
	2	,034	12,017	,19	,89	,00	,02	,02			
1	3	,030	12,889	,71	,06	,09	,02	,11			
	4	,022	14,906	,00	,04	,88	,09	,08			
	5	,008	24,979	,09	,01	,03	,88	,79			

a. Dependent Variable: Turnover

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,1420	3,5506	1,9211	,42905	428
Residual	-1,98484	3,59461	,00000	,90015	428
Std. Predicted Value	-1,816	3,798	,000	1,000	428
Std. Residual	-2,195	3,975	,000	,995	428

a. Dependent Variable: Turnover

b.

ANEXO H – Teste de Hipóteses: Hipótese 2

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Turnover
X : ZJOrgani
W : ZNaciona

Sample
Size: 604

OUTCOME VARIABLE:
Turnover

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5454	,2974	,7768	84,6761	3,0000	600,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0775	,0368	56,3972	,0000	2,0052	2,1499
ZJOrgani	-,5202	,0392	-13,2699	,0000	-,5972	-,4432
ZNaciona	-,1181	,0373	-3,1626	,0016	-,1914	-,0448
Int_1	,0235	,0338	,6963	,4865	-,0429	,0899

Product terms key:

Int_1 : ZJOrgani x ZNaciona

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0006	,4848	1,0000	600,0000	,4865

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

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

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.
Shorter variable names are recommended.

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Turnover
X : ZJDistri
W : ZNaciona

Sample
Size: 604

OUTCOME VARIABLE:
Turnover

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4498	,2023	,8820	50,7217	3,0000	600,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0695	,0396	52,3043	,0000	1,9918	2,1472
ZJDistri	-,3975	,0411	-9,6751	,0000	-,4782	-,3168
ZNaciona	-,1294	,0404	-3,2039	,0014	-,2087	-,0501
Int_1	,0497	,0368	1,3511	,1772	-,0225	,1218

Product terms key:

Int_1 : ZJDistri x ZNaciona

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0024	1,8255	1,0000	600,0000	,1772

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

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

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.
Shorter variable names are recommended.

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Turnover
X : ZJProced
W : ZNaciona

Sample
Size: 604

OUTCOME VARIABLE:

Turnover

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4789	,2294	,8521	59,5294	3,0000	600,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0762	,0382	54,3485	,0000	2,0012	2,1513
ZJProced	-,4265	,0409	-10,4326	,0000	-,5068	-,3462
ZNaciona	-,1614	,0385	-4,1879	,0000	-,2370	-,0857
Int_1	,0359	,0349	1,0284	,3042	-,0327	,1046

Product terms key:

Int_1 : ZJProced x ZNaciona

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0014	1,0577	1,0000	600,0000	,3042

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.

Shorter variable names are recommended.

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1

Y : Turnover

X : ZJInterp

W : ZNaciona

Sample

Size: 604

OUTCOME VARIABLE:

Turnover

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5179	,2682	,8092	73,3069	3,0000	600,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0702	,0375	55,2223	,0000	1,9966	2,1438

ZJInterp	-,4712	,0395	-11,9152	,0000	-,5489	-,3935
ZNaciona	-,1301	,0380	-3,4250	,0007	-,2047	-,0555
Int_1	,0562	,0345	1,6298	,1037	-,0115	,1238

Product terms key:

Int_1 : ZJInterp x ZNaciona

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0032	2,6563	1,0000	600,0000	,1037

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.

Shorter variable names are recommended.

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Turnover
 X : ZJInform
 W : ZNaciona

Sample
 Size: 604

OUTCOME VARIABLE:

Turnover

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5097	,2598	,8185	70,1917	3,0000	600,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0796	,0371	56,0111	,0000	2,0067	2,1525
ZJInform	-,4669	,0386	-12,1098	,0000	-,5426	-,3912
ZNaciona	-,1836	,0373	-4,9180	,0000	-,2570	-,1103
Int_1	,0268	,0342	,7830	,4339	-,0404	,0941

Product terms key:

Int_1 : ZJInform x ZNaciona

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0008	,6131	1,0000	600,0000	,4339

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

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

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.
Shorter variable names are recommended.

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