



Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Percepções em Contexto de Trabalho:
Práticas de GRH, Justiça Organizacional e Comportamento Político

Tatiana Iolanda Pires Marques

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:
Professor Doutor Nelson Ramalho, Professor Auxiliar,
ISCTE-IUL

Junho, 2010

Agradecimentos

Obrigado ao Professor Doutor Nelson Ramalho pela inspiração, pelo conflito de ideias e por conseguir desafiar-me a repensar algumas coisas que tomava como certas. Foi, sem dúvida, uma excelente (des)orientação!

Obrigado à empresa que permitiu a realização deste estudo, em especial ao Dr. Nuno Oliveira pelo interesse e disponibilidade, bem como à Sara Cerdeira e à Joana Ramos pelo apoio prestado.

Thanks to Professor John Meyer for the kindness of sending me his questionnaire.

Obrigado às minhas amigas Inês Ferreira e Catarina Santos por tornarem os dias na biblioteca muito mais divertidos e menos silenciosos.

Obrigado à minha mãe Anabela e ao meu namorado Tiago pelo apoio incondicional.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento teórico.....	4
2.1. Percepção de comportamento político.....	4
2.2. Percepção de justiça organizacional.....	8
2.3. Percepção das práticas de GRH.....	15
3. O Presente Estudo.....	21
4. Método.....	23
4.1. Amostra.....	23
4.2. Instrumentos.....	23
4.3. Procedimento.....	26
4.4. Estratégia de análise de dados.....	26
5. Resultados.....	31
5.1. Instrumentos.....	31
5.2. Análise descritiva das variáveis.....	37
5.3. Relações entre variáveis.....	37
5.4. Teste do modelo de análise.....	39
6. Discussão.....	45
6.1. Resultados.....	45
6.2. Pontos fortes do estudo.....	48
6.3. Limitações.....	48
6.4. Sugestões para estudos futuros.....	49
6.5. Conclusão.....	50
Referências.....	51

Índice de Tabelas

1. Análise factorial exploratória para a escala de Percepção de Comportamento Político....	32
2. Análise factorial exploratória para a escala de Percepção de Justiça Organizacional.....	34
3. Análise factorial exploratória para a escala de Percepção das Práticas de RH.....	36
4. Estatísticas descritivas das variáveis em estudo.....	37
5. Correlações entre as variáveis em estudo.....	38
6. Relação entre as percepções das práticas de GRH e de justiça organizacional.....	39
7. Relação entre as percepções de justiça organizacional e de comportamento político.....	40
8. Intervalos de confiança para os efeitos indirectos específicos da percepção de justiça na relação entre a percepção sobre a formação e as percepções de GPB e GATGA	41
9. Intervalos de confiança para os efeitos indirectos específicos da percepção de justiça na relação entre a percepção sobre a gestão de carreiras e as percepções de GPB e GATGA.....	43
10. Intervalos de confiança para os efeitos indirectos específicos da percepção de justiça na relação entre a percepção sobre a avaliação de desempenho e as percepções de GPB e GATGA.....	44

Índice de Figuras

1. Modelos em estudo para o teste de H1 e H2.....	27
2. Modelos em estudo para o teste de H3.....	29

Resumo

O presente estudo tem como principal objectivo analisar em que medida a percepção sobre as práticas de gestão de recursos humanos contribui para a diminuição da percepção de comportamento político através da geração de uma percepção de justiça organizacional. Concretamente, pretendeu-se examinar em que medida as percepções sobre as oportunidades de formação, gestão de carreiras e avaliação de desempenho estavam associadas a percepções de justiça distributiva, procedimental e interaccional, e se estas contribuíam para a diminuição da percepção de comportamentos políticos gerais e comportamentos de concordância. Foi aplicado um questionário a 161 trabalhadores de uma empresa do sector dos transportes e logística. Os resultados mostraram que as percepções sobre a formação e a gestão de carreiras contribuem para a diminuição das percepções de comportamentos políticos gerais e de concordância e que estas relações são totalmente mediadas pela percepção de justiça interaccional; e que as percepções sobre a avaliação de desempenho produzem um efeito indirecto nas percepções dos comportamentos políticos gerais através das percepções de justiça interaccional e procedimental e nas percepções dos comportamentos de concordância através das percepções de justiça interaccional.

Palavras-chave: percepção, práticas de gestão de recursos humanos, justiça organizacional, comportamento político.

Classificação adoptada na unidade orgânica: 3660 Comportamento Organizacional

Abstract

The main purpose of the present study is to analyse the contribution of human resources practices to lower perceptions of organizational politics through the generation of perceptions of organizational justice. Specifically, we wanted to examine to which extent perceptions about training opportunities, career management, and performance appraisal generate perceptions of distributive, procedural and interactional justice, and if these contribute to the reduction of perceptions of general political behaviors and go along to get ahead behaviors. A hundred and sixty-one employees of a transportation and logistics company answered the questionnaire. The results showed that perceptions about training opportunities and career management contribute to decrease perceptions of general political behaviors and go along to get ahead behaviors being fully mediated by perceptions of interactional justice; and that perceptions about performance appraisal produce both a direct and indirect effect on perceptions of general political behaviors through perceptions of procedural and interactional justice and on go along to get ahead behaviours through perceptions of interactional justice.

Keywords: perception, human resources practices, organizational justice, organizational politics.

Organic unity classification: 3660 Organizational Behavior

1. Introdução

De um modo geral, é possível definir percepção como o processo automático de organização e estruturação das características de um conjunto complexo de estímulos num todo interpretável e com significado. As percepções podem ser influenciadas pela motivação, atenção e aprendizagem, bem como pelo significado que o estímulo perceptivo representa para o percipiente. Como tal, o resultado da percepção é subjectivo e, muitas vezes, substancialmente diferente da realidade objectiva (Neves, 2001). Neste sentido, diferentes percepções de um estímulo levam a reacções distintas face ao mesmo.

Em contexto profissional, a subjectividade inerente às percepções individuais traduz-se no facto de que cada trabalhador percepção de forma única uma variedade de aspectos relativos ao trabalho, à organização e aos colegas e, conseqüentemente, a forma como percebem a realidade que os rodeia influencia as suas atitudes e comportamentos. Estas percepções dependem, na maior parte das vezes, daquilo que é importante para os trabalhadores e não propriamente daquilo que realmente acontece.

Das percepções que se formam em contexto de trabalho, a percepção de comportamento político é uma variável ainda pouco estudada e vista como tabu, dados os seus efeitos potencialmente negativos para a eficácia organizacional. Vários estudos têm demonstrado relações negativas entre a percepção de comportamento político e a satisfação com o trabalho (e.g., Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997; Ferris et al., 1996; Poon, 2003; Randall, Cropanzano, Bormann & Birjulin, 1999; Vigoda, 2000), a implicação organizacional (e.g., Cropanzano et al., 1997; Vigoda, 2000) e os comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Randall et al., 1999); e relações positivas entre a percepção de comportamento político e a intenção de saída (e.g., Cropanzano et al., 1997; Poon, 2003; Randall et al., 1999; Vigoda, 2000). Por outras palavras, quando os trabalhadores percebem que os seus colegas e superiores agem em prol do auto-interesse para atingirem objectivos individuais no local de trabalho, tendem a estar menos satisfeitos com o trabalho e menos implicados com a organização, tendem a ter menos comportamentos extra-papel e a demonstrar uma maior intenção de saída da empresa.

Por esta razão, Kacmar e colegas (1999) defendem que os investigadores devem colocar uma ênfase especial no estudo da percepção de comportamento político, ainda que este seja um constructo pouco estudado, polémico e difícil de medir. Os autores chamam a atenção para a potencial ameaça da influência do comportamento político na tomada de decisão. Nestes casos, as decisões tomadas serão adversamente afectadas, comprometendo o

carácter objectivo e funcional das bases da tomada de decisão racional.

Uma outra linha de investigação sobre percepções que se formam em contexto de trabalho é a da percepção de justiça organizacional e, ao contrário da percepção de comportamento político, é uma das que tem suscitado maior interesse aos investigadores. Cropanzano e Greenberg (1997) referem que a percepção de justiça organizacional está entre os tópicos mais investigados na última década no contexto da Psicologia Organizacional, da Gestão de Recursos Humanos e do Comportamento Organizacional. Mas o que coloca este fenómeno perceptivo no foco da investigação?

Vários estudos evidenciaram relações positivas entre a percepção de justiça e resultados organizacionais essenciais para a eficácia organizacional, nomeadamente, a satisfação com o trabalho (e.g., Caetano & Vala, 1999; Lambert, Cluse-Tolar, Pasupuleti, Hall, & Jenkins, 2005; Moorman, 1991), a implicação organizacional (e.g., Loi, Hang-yue & Foley, 2006; Lambert et al., 2005) e os comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Cho & Kessler, 2008; Karriker & Williams, 2009; Moorman, 1991; Rego, 2000a); e relações negativas entre a percepção de justiça e a intenção de saída (e.g., Caetano & Vala, 1999; Loi et al., 2006). Deste modo, quando os trabalhadores entendem que existe justiça no seu local de trabalho, sentem-se mais satisfeitos com o trabalho e mais implicados com a organização, tendem a desenvolver comportamentos extra-tarefa e não demonstram intenção de abandonar a organização.

Por outras palavras, a percepção de justiça produz efeitos benéficos, contrários aos efeitos negativos da percepção de comportamento político. De um modo geral, é possível afirmar que a justiça organizacional é um elemento-chave para o sucesso organizacional, uma vez que é desencadeadora de atitudes e comportamentos organizacionalmente relevantes positivos ou negativos, conforme as pessoas percepcionem comportamentos de justiça ou injustiça. Neste sentido, poderá pensar-se que a percepção de justiça, quando presente, pode ter um efeito atenuador sobre os efeitos negativos da percepção de comportamento político. De facto, existem já alguns estudos que relacionam as percepções de justiça e de comportamento político, numa tentativa de explorar este mesmo pressuposto (e.g., Andrews & Kacmar, 2001; Byrne, 2005; Harris, Andrews e Kacmar, 2007).

Perante os efeitos contrários destas duas variáveis, torna-se fundamental para a gestão de topo assegurar que os trabalhadores sintam que o seu local de trabalho é justo e que não percepcionem comportamentos políticos entre os colegas e superiores. Mas como fazê-lo?

De acordo com Cohen-Charash e Spector (2001), as práticas organizacionais influenciam a percepção de justiça organizacional. Por exemplo, a oportunidade de

participação num dado procedimento será considerada mais justa em comparação com um procedimento onde os trabalhadores estão impedidos de contribuir com a sua opinião. Mais concretamente, estudos recentes indicam que uma percepção positiva das práticas da gestão de recursos humanos por parte dos trabalhadores contribui para a percepção de justiça organizacional (e.g., Chai-Amonphaisal & Ussahawanitchakit, 2008; Meyer & Smith, 2000; Kuvaas, 2008).

Em síntese, torna-se imperativo que exista uma maior compreensão do fenómeno da percepção de comportamento político, de forma a compreender, prever e combater os seus efeitos potencialmente negativos para os indivíduos e organizações.

Se por um lado a investigação sugere que as práticas de gestão de recursos humanos são importantes para fomentar a percepção de justiça entre os trabalhadores e que esta percepção pode desempenhar um papel importante na diminuição da percepção de comportamento político, por outro lado os estudos nesta área são recentes e escassos e nenhum considera a possibilidade da percepção sobre as práticas de gestão de recursos humanos contribuir para a diminuição da percepção de comportamento político através da percepção de justiça organizacional. Este estudo surge precisamente nesse sentido.

2. Enquadramento teórico

De seguida, apresentamos uma breve revisão de literatura sobre as variáveis a estudar, nomeadamente, a percepção de comportamento político, a percepção de justiça organizacional e a percepção das práticas de gestão de recursos humanos.

2.1. Percepção de comportamento político

Dahl (1957) foi um dos primeiros autores a definir o conceito de poder, afirmando que este refere-se à capacidade que A tem de influenciar B de modo a que B faça algo que de outro modo não faria. Esta definição implica que (1) A tem um poder potencial que não precisa de ser executado para ser eficaz, (2) existe uma relação de dependência de B em relação a A e (3) B tem alguma liberdade de decisão quanto ao seu comportamento (Robbins, 1993).

É necessário ter em mente que o poder caracteriza as relações entre os actores sociais (sejam eles indivíduos, grupos ou organizações). Isto significa que um actor social tem sempre mais ou menos poder quando comparado com outro actor social, pelo que podemos concluir que o poder depende da relação e do contexto (Pfeffer, 1981). Um dos aspectos mais importantes do poder é que este é função da dependência – quanto maior a dependência de B em relação a A, maior o poder de A sobre B. Este grau de dependência varia em função das alternativas que B tem para além de A e da importância que B atribui à alternativa de A – a dependência aumenta quando o recurso que A controla é percebido por B como importante, escasso e insubstituível.

Mas o que é que confere poder a alguém? De acordo com French e Raven (1959) existem cinco bases de poder, isto é, meios de que as pessoas dispõem para influenciar outros: o poder de recompensa, o poder coercivo, o poder de referente, o poder legítimo e o poder de perito. O poder de recompensa deriva da capacidade de distribuir algo de valor; o poder coercivo baseia-se no medo da punição; o poder de referente desenvolve-se quando uma pessoa é admirada por outros que desejam copiar os seus comportamentos e atitudes; o poder legítimo assenta nos direitos formais que uma pessoa recebe como resultado da sua posição hierárquica ou do seu papel na organização; e o poder de perito refere-se à influência que deriva da detenção de competências e conhecimentos especiais.

No contexto organizacional, o poder afecta a distribuição de recursos (tanto entre departamentos como entre categorias profissionais), a promoção de trabalhadores e gestão das carreiras e a própria estrutura organizacional (Pfeffer, 1981).

As actividades desenvolvidas dentro da organização para adquirir, desenvolver e usar o poder e outros recursos de forma a obter os resultados desejados numa situação em que existe incerteza ou ausência de consenso sobre escolhas é o que Pfeffer (1981) define como comportamento político. Se o poder é uma propriedade, o comportamento político consiste no exercício do poder pelos trabalhadores da organização – aqueles que têm boas competências políticas têm a capacidade de usar as suas bases de poder eficazmente. Segundo Ferris, Russ e Fandt (1989), o comportamento político é um processo de influência social no qual as acções são estrategicamente delineadas para maximizar o auto-interesse a curto ou longo prazo, que pode ou não ser consistente com o interesse dos outros; a maximização do auto-interesse refere-se tanto ao alcance de resultados positivos como à prevenção de resultados negativos.

De acordo com Robbins (1993) é muito difícil afirmar que existem organizações livres de jogos políticos porque as organizações são constituídas por indivíduos com diferentes interesses, objectivos e valores, os recursos da organização são limitados e não podem satisfazer os interesses de todos e muitas decisões são tomadas num clima de ambiguidade onde os factos não são totalmente objectivos e por isso abertos a interpretação. Como tal, é possível concluir que para que numa organização não existissem comportamentos políticos seria necessário que todos os membros tivessem os mesmos objectivos e interesses, os recursos fossem ilimitados e os resultados do desempenho fossem claros e objectivos, o que é humanamente impossível. O corolário: o comportamento político é uma realidade das organizações.

Os comportamentos políticos nas organizações podem tomar diversas formas. Exemplos incluem: desafiar, atacar e acusar outros, manipular informação, elogiar e agradar a outros para que se sintam importantes, contribuir para um projecto comum, desenvolvendo obrigações e reciprocidade nos outros, criar e manter uma imagem favorável de si, desenvolver coligações de poder com subordinados, pares ou chefias (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980); não divulgar informações chave aos decisores, fazer o papel de delator, espalhar rumores, divulgar aos meios de comunicação social informações organizacionais confidenciais, trocar favores com outros membros organizacionais para benefício mútuo e fazer “lobbying” a favor ou contra determinado indivíduo ou decisão (Robbins, 1993).

De um modo geral, existe uma visão negativa do comportamento político nas organizações. Os investigadores da área organizacional tendem a considerar o comportamento político como um fenómeno que resulta em experiências negativas tanto para os indivíduos como para as organizações.

De acordo com Hall, Hochwarter, Ferris e Bowen (2004), a “perspectiva negra” do

comportamento político não se formou num vácuo – existem razões racionais para esta perspectiva que se baseiam na história e na visão tradicional do constructo na comunidade científica. Se por um lado, Aristóteles, Cícero, Santo Agostinho e São Tomás de Aquino defendiam a ideia de que os homens são políticos por natureza e que a política é a actividade humana mais importante porque é o processo pelo qual as sociedades trabalham para o bem universal, outros defenderam que os fins do comportamento político são tudo menos bons e universais. Por exemplo, Maquiavel, Hobbes e Mill defendiam que o comportamento tem de ser racional para que as sociedades sobrevivam. Mais recentemente, Weber acreditava que o comportamento político era a causa da ineficácia das instituições sociais e desenvolvia a teoria da burocracia: as organizações burocráticas eram caracterizadas pela regulação racional das relações hierárquicas em vez de mecanismos políticos e de influência.

Hall e colegas (2004) defendem que a principal razão para a perspectiva negativa do poder consiste no facto de que o comportamento político é um obstáculo à decisão racional e as violações ao ideal da tomada de decisão racional são vistas como negativas, pressuposto este que está completamente enraizado.

Pfeffer (1994) sublinha que a ambivalência em relação ao poder é indiscutível: se por lado, é assumida a sua existência, por outro, este não é assumido como legítimo; e cita uma célebre afirmação de Kanter: “Poder é o último palavrão da América. É mais fácil falar de dinheiro – e muito mais fácil falar de sexo – do que falar sobre poder” (p.24).

Esta visão negativa acerca do poder e do comportamento político pode justificar-se não pelos comportamentos em si mas pela percepção que as pessoas têm sobre esses comportamentos, pois de acordo com Gandz e Murray (1980) é apropriado conceber o comportamento político como uma avaliação subjectiva e não apenas como um estado objectivo. Neste sentido, Beugré e Liverpool (2006) defendem que o comportamento político difere conceptualmente da percepção de comportamento político: o primeiro refere-se ao comportamento político objectivo no qual os membros organizacionais se envolvem enquanto o último diz respeito à avaliação subjectiva e/ou aos sentimentos acerca das actividades políticas. Se, por um lado, os comportamentos políticos podem ser objectivos e mensuráveis, a percepção desses comportamentos pode variar substancialmente entre indivíduos, situações e momentos no tempo (Ferris & Kacmar, 1992).

Ferris e colegas, em 2000, definem a percepção de comportamento político como a avaliação subjectiva individual sobre o grau em que o ambiente no trabalho é caracterizado por colegas e supervisores que demonstram comportamentos que servem o seu auto-interesse. Randall e colegas (1999) reforçam esta ideia, afirmando que o comportamento político

percepcionado se refere aos outros e não a nós próprios.

Os resultados de um estudo de Gandz e Murray (1980) ilustram alguns aspectos abordados até aqui: em primeiro lugar, que as pessoas reconhecem a dinâmica política; em segundo lugar, que apesar de a reconhecerem não a assumem como legítima e consideram-na negativa para a organização; e em terceiro lugar, que as percepções de comportamento político diferem entre indivíduos com diferentes características.

Para a realização do estudo, os autores inquiriram 428 executivos. Os resultados demonstraram que: (1) 93% dos inquiridos pensam que os jogos políticos são comuns nas organizações, 89% pensam que um executivo de sucesso tem de ser um bom político e 76% pensam que quanto mais alto se subir na organização, mais político se torna o clima; (2) 59% pensam que o comportamento político prejudica a eficiência e 42% pensam que a gestão de topo deveria tentar eliminar os jogos políticos; e (3) quanto maior o salário, a autonomia no trabalho, a variedade das tarefas, o feedback sobre o desempenho e a satisfação no trabalho, menor a percepção de comportamento político.

Não obstante a visão negra claramente estabelecida sobre o comportamento político, existe também uma visão positiva sobre este fenómeno que o considera benéfico tanto para os indivíduos como para as organizações. Pfeffer (1981) defende que a existência destes comportamentos é essencial para um funcionamento eficaz das organizações e Ferris e Kacmar (1992) encontram associações positivas entre a percepção destes comportamentos e o envolvimento com o trabalho.

O primeiro modelo teórico da percepção de comportamento político foi proposto por Ferris e colegas em 1989 mas não foi testado na altura. Mais tarde, em 1992, Ferris e Kacmar testaram algumas partes do modelo em dois estudos. Os resultados permitiram conhecer alguns antecedentes e consequentes da percepção de comportamento político. Nomeadamente, os resultados indicaram que quanto maior a variedade de tarefas, a autonomia, as oportunidades de promoção, a coesão do grupo de trabalho e quanto melhor a relação com o supervisor, menor a percepção de comportamento político. Para além disso, quanto maior a percepção de comportamento político, menor a satisfação com o trabalho.

Com o passar do tempo muitas outras variáveis foram relacionadas com a percepção de comportamento político. No que toca aos antecedentes, encontram-se relações positivas com a ambiguidade do trabalho e a escassez de recursos e relações negativas com o clima de confiança (Poon, 2003). Relativamente às variáveis consequentes, a maioria dos estudos permite observar relações negativas entre a percepção de comportamento político e a satisfação com o trabalho (e.g., Poon, 2003), a implicação organizacional (e.g., Vigoda, 2000)

e os comportamentos de cidadania organizacional (Randall et al., 1999); e relações positivas com o stress negativo, os comportamentos retaliatórios (e.g., Vigoda, 2002), a intenção de saída e o *burnout* (e.g., Cropanzano et al., 1997).

A par destas preocupações, coexistem questões essenciais de natureza conceptual. As evidências teóricas são inconclusivas no que se refere à unidimensionalidade ou multidimensionalidade do constructo de percepção de comportamento político. Alguns investigadores defendem que o constructo pode ser separado em vários factores (e.g., Kacmar & Ferris, 1991), enquanto outros sugerem que esta distinção não pode ser suportada (e.g., Nye & Witt, 1993). A conceptualização da percepção de comportamento político mais aceite e utilizada na literatura foi desenvolvida por Kacmar e Ferris (1991) que dividem o fenómeno em três componentes: comportamento político geral (*General Political Behavior* – GPB), comportamentos de concordância (*Go Along To Get Ahead* – GATGA) e políticas de remunerações e promoções (*Pay And Promotion Policies* – PPP). GPB refere-se a comportamentos individuais explícitos que procuram servir o auto-interesse, enquanto GATGA são comportamentos mais disfarçados ou indirectos como a inexistência de acções ou o consentimento com acções de outros de forma a assegurar resultados. Por fim, PPP refere-se ao uso de comportamento político nas políticas organizacionais. De acordo com Kacmar e Baron (1999) é necessária mais investigação para compreender qual a forma mais apropriada para conceptualizar o constructo.

2.2. Percepção de justiça organizacional

A preocupação com o conceito de justiça remonta a Aristóteles na antiguidade, a Locke e Hobbes no século XVII e a Mill no século XIX (Colquitt, Greenberg e Zapata-Phelan, 2005). Estas abordagens filosóficas, apesar de diferentes entre si, partilham a mesma orientação prescritiva, concebendo a justiça como um ideal normativo.

O trabalho contemporâneo sobre a justiça distingue-se por considerá-la numa abordagem descritiva que se foca não no que a justiça deve ser mas sim no modo como é percebida pelos indivíduos. Cropanzano e Greenberg (1997) afirmam que nas ciências organizacionais, a justiça é considerada como um fenómeno socialmente construído, isto é, uma acção é definida como justa se a maioria dos indivíduos a perceberem dessa forma. Neste sentido, para compreender o que é a justiça, é necessário compreender o que as pessoas percebem como justo e injusto.

Greenberg (1987) foi o primeiro a utilizar o conceito de justiça organizacional para se referir às percepções das pessoas em relação à justiça nas organizações. Nas últimas décadas,

a Psicologia Social e das Organizações tem vindo a enfatizar, cada vez mais, a importância das percepções de justiça no comportamento dos actores sociais no contexto organizacional e na manutenção e desenvolvimento de relações sociais.

De acordo com Colquitt e colegas (2005), a justiça organizacional tem três dimensões: a justiça distributiva, procedimental e interaccional ou relacional. A justiça distributiva refere-se à justiça na distribuição de recursos como o ordenado, prémios, promoções ou sanções; a justiça procedimental compreende a justiça nos processos de tomada de decisão na distribuição de recursos; e a justiça interaccional diz respeito à justiça no tratamento interpessoal entre os decisores e os afectados pelas decisões.

A literatura sobre a justiça organizacional possibilita a identificação de quatro grandes correntes que definiram o desenvolvimento da investigação e teoria. A primeira desenvolveu-se entre os anos 50 e 70 e centrou-se na justiça distributiva. Esta linha de investigação surgiu com base nos trabalhos de Homans (1961) e Adams (1965) sobre a teoria da equidade. Esta pressupõe que todos os tipos de interacção implicam uma troca social e que a percepção de equidade ocorre quando a proporção do que é dado e do que é recebido, para ambos os indivíduos, é igual. Um estado de inequidade gera desconforto, que por sua vez gera uma tendência para reduzir a tensão e restaurar a equidade. Para tal, as pessoas podem alterar o seu comportamento ou as suas cognições acerca dos resultados.

Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2005) acrescentam que a equidade é apenas uma das regras possíveis no plano da justiça distributiva. Para além da equidade, a igualdade (todos os indivíduos recebem os mesmos resultados independentemente dos *inputs*) e a necessidade (cada um recebe de acordo com a sua necessidade) são também regras bastante referenciadas.

Aos poucos, os investigadores começaram a aperceber-se das potenciais implicações dos avanços teóricos sobre a justiça distributiva para o contexto organizacional e como tal, tornou-se importante não só examinar as percepções de justiça distributiva nas organizações (políticas de remuneração, benefícios e promoções), como também a relação entre estas percepções e inúmeras variáveis critério.

A segunda corrente desenvolveu-se entre os anos 70 e 90 e centrou-se na justiça procedimental. Esta linha de investigação teve início com os trabalhos desenvolvidos por Thibaut e Walker (1975) que demonstraram que os indivíduos não são afectados apenas pelos resultados que recebem mas também pelos procedimentos utilizados no planeamento e implementação de uma decisão de distribuição de recursos. Os autores definem esta dimensão da justiça como incorporando dois tipos de inputs das decisões: o controlo do processo e o

controlo da decisão. Enquanto o controlo de processo se refere à oportunidade dada às pessoas para exprimirem a sua opinião antes da implementação de decisões, o controlo da decisão diz respeito ao valor do controlo dado às pessoas sobre a determinação directa dos resultados. O seu estudo sugeriu que as pessoas estavam dispostas a abdicar do controlo da decisão se pudessem manter o controlo do processo, ou seja, viam o procedimento como mais justo se sentissem que tinham controlo sobre o processo. Este tipo de controlo é frequentemente denominado “efeito do processo justo” ou efeito de “voz” e constitui uma das temáticas ligadas à justiça mais replicadas na literatura.

Apesar de Thibaut e Walker (1975) terem introduzido o conceito de justiça procedimental, o seu trabalho focou-se primariamente em disputas legais. Foi Leventhal, em 1980, quem estendeu a noção de justiça procedimental para o contexto organizacional. Neste sentido, delineou seis regras para que os procedimentos de distribuição de recursos fossem considerados justos: 1) consistência: os procedimentos devem ser consistentes ao longo do tempo e dos indivíduos; 2) supressão de ideias pré-concebidas: os procedimentos não devem ser afectados por auto-interesses ou pré-concepções; 3) precisão: os procedimentos devem basear-se o mais possível em informações válidas e opiniões informadas, de forma a minimizar o erro; 4) oportunidade de correcção: os procedimentos devem conceber oportunidades de modificar ou inverter as decisões, permitindo o recurso da decisão; 5) representatividade: os procedimentos devem reflectir as preocupações básicas, valores e perspectivas dos indivíduos ou grupos afectados pela decisão; e 6) ética: os procedimentos devem ser consistentes com os valores morais e éticos fundamentais das partes envolvidas.

Leventhal (1980) considerou ainda o impacto diferenciado dos dois tipos de justiça e defendeu que as percepções de justiça distributiva têm um maior peso na determinação de um julgamento geral de justiça. Todavia, alguns estudos confirmaram esta ideia (e.g., Conlon, 1993) enquanto outros contrariaram-na, indicando a justiça procedimental como a dimensão com as maiores correlações com variados resultados (e.g., Alexander & Ruderman, 1987).

Em 1987, Greenberg classificou os dois tipos de justiça com base numa tipologia processo-conteúdo. Concretamente, defendeu que as abordagens da justiça distributiva focam-se no conteúdo (justiça nos resultados alcançados) enquanto as abordagens de justiça procedimental se focam no processo (justiça nos meios utilizados para alcançar os fins).

Em 1996, Brockner e Wisenfeld chamaram a atenção para o facto de que os efeitos dos dois tipos de justiça não devem ser estudados isoladamente, uma vez que o impacto da justiça procedimental nos comportamentos depende da favorabilidade dos resultados e as reacções a essa favorabilidade também estão dependentes do grau de justiça procedimental.

Como tal, não se pode compreender totalmente a justiça examinando os dois constructos separadamente – é necessário estudar a interação entre resultados e procedimentos.

A partir de meados dos anos 80 até hoje desenvolveram-se em paralelo duas outras correntes: a da justiça interaccional e a corrente integrativa que combina aspectos das três dimensões da justiça organizacional.

A corrente da justiça interaccional apareceu como uma extensão da justiça procedimental. Mais concretamente, a justiça interaccional foi vista, inicialmente, como o lado humano das práticas organizacionais, ou seja, relacionada com os aspectos comunicacionais entre a origem e o recipiente da justiça, como a cortesia, a honestidade e o respeito (Tyler & Bies, 1990). Assim, dados os mesmos resultados e procedimentos, se uma pessoa for tratada com respeito e dignidade, a sua percepção de justiça interaccional será maior do que uma pessoa que seja tratada rude e desrespeitosamente.

Depois de alguns estudos sobre a matéria (e.g., Bies & Moag, 1986; Folger & Bies, 1989; Greenberg, Bies & Eskew, 1991) e de comprovada a importância da relação nas percepções de justiça, não era ainda claro se esta constituía uma dimensão de justiça por si só ou se era simplesmente uma faceta da justiça procedimental. Em 1991, Moorman conceptualizou pela primeira vez a justiça interaccional como um constructo separado da justiça procedimental e criou a primeira medida, largamente utilizada nos anos subsequentes. No caso português, Rego (2000b) realizou dois estudos em organizações nacionais cujos resultados confirmaram a existência das três dimensões da justiça organizacional.

Existe uma outra conceptualização de justiça interaccional desenvolvida por Greenberg (1993) que a concebe em duas dimensões: justiça interpessoal e informacional. A primeira refere-se ao grau no qual as pessoas são tratadas com delicadeza, dignidade e respeito por parte dos decisores; a segunda tem como foco a clareza da informação sobre os procedimentos usados para a distribuição de recursos e sobre a própria distribuição, que os decisores fornecem aos trabalhadores.

Apesar de o modelo tridimensional de justiça organizacional continuar a ser o mais utilizado na investigação internacional, já existem estudos em Portugal que consideram o modelo de quatro dimensões. Por exemplo, Rego e Souto (2004) realizaram um estudo com trabalhadores de empresas portuguesas e brasileiras para averiguar os efeitos da justiça organizacional percebida na implicação organizacional e concluíram que o modelo de quatro dimensões de justiça (distributiva, procedimental, interpessoal e informacional) denota validade psicométrica superior ao de três dimensões, no qual as vertentes interpessoal e informacional são agrupadas numa mesma dimensão interaccional.

Em 2001, Cohen-Charash e Spector realizaram uma meta-análise sobre o papel da justiça nas organizações, com uma amostra de 190 estudos (148 estudos de campo e 42 estudos de laboratório). Os autores concluíram que as três dimensões da justiça organizacional, apesar de correlacionadas, representam constructos distintos porque: 1) a justiça distributiva, pelo facto de se focar nos resultados, está relacionada maioritariamente com reacções cognitivas, afectivas e comportamentais face a resultados particulares; 2) a justiça procedimental representa o modo como a organização distribui os recursos e, como tal, está relacionada maioritariamente com reacções cognitivas, afectivas e comportamentais face à organização; e 3) a justiça interaccional está maioritariamente relacionada com reacções cognitivas, afectivas e comportamentais face aos decisores. Assim, quando um indivíduo percebe injustiça interaccional, é mais previsível que reaja negativamente ao seu supervisor do que à organização (como previsto pelos modelos de justiça procedimental) ou a um resultado particular (como previsto pela teoria da justiça distributiva).

Por último, a corrente integrativa procura avaliar o efeito conjunto e interactivo das três dimensões da justiça nas reacções dos indivíduos a uma decisão. O desafio centra-se em perceber se são os resultados, os procedimentos e a relação que no conjunto podem criar um sentimento de (in)justiça ou se basta uma ou duas dimensões estarem presentes para, imediatamente, existir esse sentimento.

De acordo com Cunha e colegas (2005), quando um trabalhador obtém resultados justos, a existência de procedimentos injustos não é suficiente para criar uma percepção geral de injustiça. O mesmo acontece se os resultados que o trabalhador obtém forem injustos mas este acreditar que os procedimentos são justos. Como tal, cada dimensão substitui-se à outra na produção de efeitos, ou seja, os resultados são idênticos quando apenas uma destas dimensões da justiça está presente. Quando se acrescenta a justiça interaccional a esta equação, a questão torna-se mais complexa. Será que, com apenas uma das três dimensões de justiça elevada, as reacções dos trabalhadores são positivas? Num estudo sobre os efeitos da justiça percebida nos comportamentos retaliatórios, Skarlicki e Folger (1997) sugerem esta possibilidade e, portanto, as organizações que desejam reduzir este tipo de comportamentos disfuncionais, podem fazê-lo intervindo apenas numa das três dimensões da justiça.

De acordo com a meta-análise de Cohen-Charash e Spector (2001) é possível resumir os principais antecedentes e consequentes dos três tipos de justiça organizacional. Relativamente aos antecedentes, a “voz” e a percepção de suporte organizacional são as variáveis com maiores correlações com a justiça procedimental e os resultados negativos estão negativamente correlacionados com a justiça distributiva.

Quanto aos consequentes, o desempenho está altamente correlacionado com a justiça procedimental, enquanto a satisfação com o trabalho se correlaciona com a justiça distributiva e interaccional e a satisfação com o ordenado se correlaciona apenas com a justiça distributiva. A satisfação com o supervisor correlaciona-se com os três tipos de justiça enquanto a satisfação com a gestão se correlaciona apenas com a justiça distributiva e procedimental. No que concerne à implicação organizacional, as maiores correlações situam-se entre a implicação afectiva e normativa e a justiça procedimental e no que toca à confiança, as maiores correlações situam-se entre a confiança na organização e a justiça procedimental e distributiva e a confiança no supervisor e a justiça procedimental. Encontram-se ainda elevadas correlações entre as qualidades de liderança e a justiça interaccional, a intenção de saída e a justiça distributiva e procedimental e a intenção de recomendar a organização a outros e a justiça procedimental.

Percepção de justiça organizacional e percepção de comportamento político

A literatura sobre a percepção de comportamento político tem negligenciado o potencial impacto desta nas percepções de justiça e vice-versa. De acordo com Beugré e Liverpool (2006), “este facto é surpreendente se considerarmos a proximidade conceptual entre o comportamento político e a justiça organizacional” (p. 122). A semelhança entre os dois conceitos reside em ambos serem, por um lado, fenómenos perceptuais (porque têm uma componente objectiva e uma componente subjectiva) e, por outro, fenómenos multifacetados.

Andrews e Kacmar (2001) realizaram um estudo para tentar perceber se as percepções de comportamento político, justiça organizacional e suporte organizacional eram medidas distintas, analisando os seus antecedentes. Dos resultados relevantes para este trabalho, destaca-se que, apesar de altamente correlacionadas, as percepções de comportamento político e justiça organizacional são constructos distintos. Contudo, existe uma maior proximidade entre a percepção de comportamento político e a justiça distributiva do que com a procedimental, o que pode ser justificado pelo facto dos trabalhadores encararem a distribuição de recursos como uma actividade política. Em 2004, Aryee, Chen e Budhwar realizaram três estudos onde examinaram a relação entre a percepção de comportamento político e a justiça procedimental e também os seus resultados indicam que os conceitos são distintos.

Beugré e Liverpool (2006) dedicaram um capítulo do *Handbook of Organizational Politics* à relação entre os dois constructos, tendo como base a ideia de que a percepção de comportamento político influencia negativamente a percepção de justiça organizacional.

Assim, os trabalhadores que percepcionem o seu ambiente de trabalho como altamente político, tenderão a reportar situações de injustiça.

Os autores acrescentam que, se por um lado, a percepção de comportamento político pode suscitar percepções de injustiça, tal não significa que quando é percepcionada falta de justiça exista sempre comportamento político. Por outras palavras, os autores prevêem que a percepção de comportamento político levará sempre a uma percepção de injustiça, enquanto a percepção de injustiça poderá ou não levar a uma percepção de comportamento político. No entanto, os autores não consideram o potencial efeito da percepção de justiça na diminuição das percepções de comportamento político.

Mais recentemente, Harris, Andrews e Kacmar (2007) testaram os efeitos moderadores da justiça na relação entre a percepção de comportamento político e atitudes no trabalho. Os resultados indicam que na presença de percepção de justiça distributiva e procedimental, as relações entre a percepção de comportamento político e a intenção de saída e a satisfação no trabalho são mais fracas. Com base nestes resultados, é possível concluir que quando os trabalhadores percepcionam que existe justiça organizacional, os efeitos negativos da percepção de comportamento político diminuem.

Byrne (2005) também encara a percepção de justiça organizacional como um factor que, estando presente, pode diminuir (mas não eliminar por completo) as percepções de comportamento político e os seus efeitos adversos na intenção de saída, no desempenho e nos comportamentos de cidadania organizacional. Tal acontece porque quando se percepciona que existe justiça, desenvolve-se uma sensação de inclusão que cria a ilusão de um escudo impermeável à existência de comportamento político.

De entre as dimensões da percepção de justiça, Andrews e Kacmar (2001) sugerem que a justiça procedimental percepcionada é a mais relevante para evitar o comportamento político percepcionado porque os procedimentos justos estabelecem uma distribuição de recursos justa e uma sensação de controlo.

Byrne (2005) acrescenta que a justiça interaccional percepcionada também pode ser bastante relevante para mitigar os efeitos da percepção de comportamento político porque um tratamento justo entre supervisores e subordinados leva à existência de confiança na relação. Para além disso, alguns estudos sobre os antecedentes e consequentes da percepção de comportamento político já referidos evidenciam que uma boa relação com o supervisor e a existência de um clima de confiança estão associados negativamente com a percepção de comportamento político (Ferris e Kacmar, 1992; Poon, 2003).

2.3. *Percepção das práticas de GRH*

Segundo Neves (2000), a Gestão dos Recursos Humanos (GRH) tem sido objecto de crescente interesse e preocupação tanto por parte dos profissionais que procuram melhores resultados organizacionais, como por parte dos investigadores que se esforçam por compreender e teorizar o conjunto das práticas da GRH.

A abordagem da Gestão de Recursos Humanos surgiu nos anos 70, por oposição à abordagem clássica da Gestão de Pessoal. Teve como base a teoria do capital humano cujo pressuposto de base consistia em olhar para os recursos humanos não como um custo mas como um investimento (Sparrow & Hiltrop, 1994). Esta perspectiva expandiu-se ao longo do tempo, até se tornar dominante nos anos 80.

Por esta altura, surgiu um debate na literatura que envolvia a distinção entre duas abordagens da GRH: os modelos ‘hard’ e ‘soft’ (Storey, 1995). O modelo ‘hard’ considera que os trabalhadores são um custo que deve ser gerido racionalmente em termos de eficiência e proveito económico, da mesma forma que outro recurso, isto é, os recursos humanos são vistos como instrumentos para o alcance dos objectivos organizacionais. Como tal, é necessária coerência entre as políticas, sistemas e práticas de GRH e consistência entre estes e a estratégia de negócio. Este modelo foca-se portanto na Gestão dos Recursos (GR).

O modelo ‘soft’, embora também enfatize a importância da consistência entre as políticas da GRH e os objectivos de negócio, considera que os trabalhadores são um investimento e um recurso raro que constitui factor de competitividade. As pessoas são vistas como inputs activos e capazes de acrescentar valor. A GRH assenta na capacidade de uso de práticas que incrementem a implicação das pessoas e de políticas que as potenciem como fonte de recursos e de mais-valia para a organização. Este modelo foca-se, portanto, nos Recursos Humanos (RH).

A partir dos anos 80, a maioria da investigação realizada sobre as práticas de GRH centrou-se no estudo da relação entre estas práticas e resultados organizacionais positivos e desenvolveu-se em diversos contextos sócio-culturais e sectores de actividade. Esta temática tem suscitado o interesse da comunidade científica ao longo de várias décadas e, globalmente, os estudos são consistentes com a conclusão de que existe uma relação positiva entre a qualidade do sistema de GRH e os resultados organizacionais.

A literatura contemporânea sobre as práticas de GRH divide-se sobretudo em dois modelos normativos: ‘best-fit’ e ‘best practices’ (Boxall & Purcell, 2000). Por um lado, a escola ‘best fit’ defende que a estratégia de GRH é contingente e será mais eficaz se estiver adequada aos contextos interno (cultura organizacional) e externo (envolvente) específicos da

empresa. Este modelo levanta como principais questões quais as contingências mais críticas inerentes ao contexto e como é que as práticas de GRH se podem adaptar a estas.

Por outro lado, a escola ‘best practices’ postula um modelo universalista, onde todas as empresas terão sucesso se identificarem e adoptarem as melhores práticas de GRH. Este modelo levanta questões acerca da definição de ‘melhor prática’ e da variedade de práticas adoptadas pelas empresas, sob esta denominação.

Dentro da escola universalista, as melhores práticas são também denominadas “práticas de elevado desempenho” (Huselid, 1995), “práticas de elevado envolvimento” (Bae & Lawler, 2000) e “práticas de elevada implicação” (Arthur, 1994). Esta linha de investigação sugere que as práticas de GRH satisfazem necessidades dos trabalhadores e geram comportamentos e atitudes favoráveis que resultam num desempenho superior (Guest, 1997). Em última instância, este desempenho individual elevado contribui para uma maior eficácia organizacional, de acordo com o modelo multi-nível proposto por Ostroff e Bowen (2000).

Por exemplo, Huselid (1995) constatou que as práticas de elevado desempenho estavam associadas a retornos financeiros positivos para as empresas e que uma parte significativa do impacto destas práticas surgia relacionado com a baixa rotatividade e a elevada produtividade dos trabalhadores.

Na literatura sobre a temática existem também ideias contraditórias relativamente à unidade apropriada de análise para estudar a estratégia de GRH: práticas singulares (porque diferentes práticas poderão estar na origem de atitudes e comportamentos diferentes) ou agrupamentos de práticas (criação de indicadores globais do sistema de GRH). A título de exemplo, MacDuffie (1995) entende que a unidade de análise mais apropriada não reside nas práticas de GRH singulares, mas nos agrupamentos de práticas internamente consistentes, uma vez que quanto maior o alinhamento entre as práticas de uma empresa, mais o sistema de GRH pode funcionar como um activo estratégico.

Esteves e Caetano (2008) sintetizaram as principais correntes no estudo das práticas de GRH e concluíram que os vários autores que estudam esta temática não apresentam uma definição precisa nem uma designação coincidente dos sistemas de práticas de GRH que consistentemente surgem associados a resultados organizacionais positivos. Todavia, parece ser consensual que, subjacente à multiplicidade de designações destas práticas, está uma concepção de GRH orientada para manter e desenvolver as competências e a implicação organizacional dos trabalhadores. Esta concretiza-se em práticas de recrutamento e selecção rigorosas, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, segurança de emprego, promoções e recompensas baseadas no mérito, práticas de formação e

desenvolvimento, práticas que incentivam a participação nos processos de tomada de decisão e partilha de informação sobre a empresa. Como tal, é possível afirmar que os autores que estudam esta temática parecem ter subjacente uma concepção próxima da apresentada por Schuler (1998) que define as práticas de GRH como as “acções específicas utilizadas pelas empresas para atrair, motivar, reter e desenvolver os empregados” (p. 27).

Wright e Nishii (2004) examinaram alguns processos mediadores entre as práticas de GRH e o desempenho, avaliando esta relação sob múltiplos níveis de análise, nomeadamente, práticas de GRH planeadas, práticas de GRH realmente implementadas, práticas de GRH percebidas, reacções dos trabalhadores e, finalmente, desempenho. Os autores defendem que as percepções individuais sobre as práticas de GRH e as reacções a essas práticas são variáveis de nível de análise individual centrais para o processo causal entre as práticas de GRH e o desempenho, mas que são frequentemente ignoradas pelos modelos unidimensionais.

De acordo com o seu modelo, os autores postulam que as práticas de GRH existem objectivamente, mas que são percebidas e interpretadas subjectivamente por cada trabalhador. Assim, existe sempre variância nas percepções das práticas de GRH dos trabalhadores por duas razões: 1) pode existir variação real nas práticas implementadas, ou seja, dentro da mesma empresa cada supervisor pode implementar as mesmas práticas de modo diferente, o que causará uma variância válida nas percepções dos trabalhadores; e 2) cada indivíduo tem os seus próprios esquemas mentais para receber e processar informação, pelo que deverá ocorrer variância adicional a este nível.

Edgar e Geare (2005) também se preocuparam com o nível de análise individual. Segundo estes autores, no que concerne à relação entre as práticas de GRH e as atitudes dos trabalhadores, a dimensão das práticas tem sido medida de dois modos: usando medidas aditivas (contando a existência das práticas e pressupondo que quanto maior o número, melhor o conjunto das práticas de GRH) ou usando medidas de auto-relato dos gestores sobre a aplicação das práticas. Uma terceira abordagem possível, e menos estudada, consiste na recolha de opiniões dos trabalhadores.

Os autores recolheram dados relativos às práticas de GRH nas três modalidades (medidas aditivas, relatos de gestores e relatos de trabalhadores) e observaram que os relatos de gestores e dos trabalhadores não estavam correlacionados. Para além disso, apenas os relatos dos trabalhadores apresentaram relações significativas com as atitudes, nomeadamente, com a implicação organizacional, a satisfação com o trabalho e a justiça organizacional. Com base nestes resultados, os autores chamam a atenção para o facto de que

se os gestores querem maximizar os efeitos positivos das atitudes dos trabalhadores, não basta implementar muitas práticas ou confiar apenas nas suas próprias opiniões – é necessário questionar os trabalhadores regularmente para avaliar as suas percepções sobre as práticas de GRH e, deste modo, ter algum controlo sob as suas reacções.

A variância nas percepções sobre as práticas de GRH entre trabalhadores foi também alvo de estudo de Khilji e Wang em 2006. Concretamente, os autores observaram, em algumas organizações, uma clara diferença na percepção das práticas de GRH entre os gestores (que planeiam as práticas) e os trabalhadores (que as experienciam). A satisfação dos trabalhadores com a GRH era tanto maior quanto maior a semelhança entre as práticas planeadas e as práticas implementadas, ou seja, quanto maior a conformidade entre as percepções dos gestores e dos trabalhadores. Os autores concluíram ainda que quanto maior a satisfação com a GRH, maior o desempenho.

Percepção das práticas de GRH e percepção de comportamento político

A relação entre as práticas de GRH e o comportamento político, sejam estes fenómenos objectivos ou subjectivos, carece de investigação científica. A pouca literatura que existe sobre a temática foca-se sobretudo na influência negativa do comportamento político na GRH, por atentar contra o princípio da racionalidade na tomada de decisão. Esta corrente baseia-se na abordagem política das organizações de Mintzberg (1986) e converge com leituras que defendem a importância da dimensão política nas organizações como, por exemplo, a de Kacmar e Baron (1999) que defendem que todas as decisões relativas à GRH têm potencial para serem influenciadas por agendas e acções políticas. Consequentemente, torna-se necessário um maior conhecimento sobre o comportamento político para que seja mais fácil determinar porquê e quando é que este fenómeno influencia a GRH e quais as consequências que daí advêm.

Não obstante, este putativo nexos causal afigura-se simplista porque negligencia a possível inversão de causalidade. Relativamente à influência das práticas de GRH no comportamento político, é assim possível pensar que a existência de práticas definidas formalmente e de forma objectiva contribui para uma maior formalização. Para além de regular os comportamentos dos trabalhadores (Mintzberg, 1995), a formalização contribui para a redução da ambiguidade. Um contexto organizacional ambíguo torna-se mais permeável à existência de comportamentos políticos e caracteriza-se sobretudo pela informação inexistente ou pouco clara e pela inexistência de critérios precisos de avaliação (Ferris et al., 1989; Poon, 2003).

Em síntese, as práticas de GRH podem contribuir para o aumento da formalização e para a diminuição da ambiguidade percebida no contexto organizacional, fornecendo aos trabalhadores orientações para guiarem os seus comportamentos, reduzindo a margem para a existência de comportamentos políticos e para a existência de percepções sobre esses mesmos comportamentos.

A ausência de literatura que relacione as percepções que os trabalhadores têm sobre as práticas de GRH praticadas pela sua empresa e as suas percepções de comportamento político pode dever-se a várias razões. Em primeiro lugar, a percepção de comportamento político tem sido estudada maioritariamente no que concerne às suas consequências para os indivíduos e organizações e não no que respeita aos seus antecedentes. Para além disso, a maioria das variáveis antecedentes estudadas são aquelas que estão associadas a um aumento da percepção de comportamento político e não à sua diminuição. Por outro lado, os estudos sobre as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de GRH centram-se sobretudo nas consequências destas percepções para o desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos e não para a diminuição de atitudes ou comportamentos negativos.

Percepção das práticas de GRH e percepção de justiça organizacional

Se considerarmos que existem diferenças nas percepções dos trabalhadores sobre as práticas de GRH, certamente existirão diferenças nas crenças, atitudes e comportamentos que daí advêm. No que respeita à avaliação de desempenho, por exemplo, as percepções dos trabalhadores sobre esta prática desempenham um papel fundamental na definição da sua percepção de justiça organizacional, especialmente a justiça procedimental (Greenberg, 1990). Quanto mais positivas as percepções sobre a avaliação de desempenho (independentemente dos resultados dessa avaliação), maior a percepção de justiça procedimental.

No caso da formação, Owens (2006) concluiu que as percepções dos trabalhadores sobre esta prática também influenciam significativamente a sua percepção de justiça organizacional. Nomeadamente, quanto mais positivas as percepções dos trabalhadores sobre as oportunidades de formação, maior a percepção de justiça distributiva e procedimental. Este estudo permitiu também concluir que estas duas dimensões da justiça medeiam a relação entre as percepções das práticas de GRH e a satisfação no trabalho, a implicação organizacional e a intenção de saída da empresa.

Meyer e Smith (2000) foram mais além e estudaram a relação entre três práticas de GRH (avaliação de desempenho, formação e gestão de carreiras) e a implicação

organizacional, em trabalhadores de diversas organizações no Canadá. Os resultados mostraram que existe uma relação positiva entre as três práticas de GRH e a implicação afectiva e normativa que é largamente mediada pelas percepções de justiça procedimental e de suporte organizacional. Assim, também neste estudo se pode observar que quanto mais positivas as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de GRH, maior a percepção de justiça procedimental.

Num estudo semelhante conduzido na Noruega em 2008, Kuvaas reportou relações positivas entre as percepções sobre a avaliação de desempenho, a formação e a gestão de carreiras e a justiça procedimental e entre as percepções sobre a avaliação de desempenho e a gestão de carreiras e a justiça interaccional.

Por fim, Chai-Amonphaisal e Ussahawanitchakit, também em 2008, conduziram um estudo com trabalhadores de diversas empresas na Tailândia, cujos resultados denunciaram relações positivas entre as mesmas três práticas de GRH e as três dimensões da percepção de justiça organizacional: distributiva, procedimental e interaccional.

3. O Presente Estudo

Face ao estado da arte discutido no enquadramento teórico, com este estudo propõe-se atingir três objectivos: 1) explorar o papel da percepção dos trabalhadores sobre as práticas de GRH praticadas na sua empresa no aumento da percepção de justiça organizacional, 2) explorar o papel da justiça organizacional percebida na diminuição da percepção de comportamento político e 3) explorar o papel da percepção dos trabalhadores sobre as práticas de GRH na diminuição da percepção de comportamento político, através da geração de percepção de justiça organizacional.

No presente estudo, a percepção das práticas de GRH baseia-se no modelo da satisfação de necessidades dos trabalhadores através de ‘melhores práticas’ e, como tal, define-se, de acordo com Kuvaas (2008), como o grau em que os trabalhadores sentem que as suas necessidades de desenvolvimento profissional são suportadas pelas práticas de GRH. As práticas escolhidas são a avaliação de desempenho, a formação e a gestão de carreiras pois, de acordo com o mesmo autor, são práticas largamente estudadas e vistas como potenciadoras de competências, implicação, motivação e produtividade nos trabalhadores.

A percepção de justiça organizacional é conceptualizada na sua vertente clássica, isto é, através do modelo tridimensional: justiça distributiva, procedimental e interaccional.

Finalmente, a percepção de comportamento político é conceptualizada apenas nas dimensões relativas aos comportamentos políticos gerais (GPB) e aos comportamentos de concordância (GATGA). A dimensão relativa às políticas de remuneração e promoções (PPP) foi excluída devido a duas razões: em primeiro lugar a dimensão remete para uma distribuição política de recompensas, ou seja, uma distribuição injusta, pelo que esta dimensão poderia aproximar-se demasiado à justiça distributiva, originando multicolinearidade entre as duas variáveis (como sublinhado por Andrews & Kacmar, 2001); em segundo lugar, esta dimensão está direccionada para o comportamento dos decisores (pois são estes que distribuem as recompensas), o que poderia causar desconforto e polémica na organização onde o estudo foi realizado.

Dada a potencial associação entre as percepções positivas sobre as práticas de GRH e a percepção de justiça organizacional, propomos a primeira hipótese deste trabalho com vista a confirmar a existência e o sentido desta relação e clarificar quais as dimensões de justiça percebida sobre as quais as percepções de GRH produzem mais efeitos. Assim, a primeira hipótese em estudo é:

H1: Existe uma relação positiva entre a percepção sobre as práticas de GRH e pelo

menos uma dimensão de justiça organizacional percebida, no sentido em que quanto mais positiva a percepção sobre as práticas, mais elevada a percepção de justiça.

Tendo em conta as associações negativas entre a percepção de justiça organizacional e a percepção de comportamento político e a considerável ausência de literatura que explore as relações entre as duas variáveis, propomos como segunda hipótese:

H2: Existe uma relação negativa entre pelo menos uma dimensão da percepção de justiça organizacional e uma dimensão da percepção de comportamento político, sendo que quanto mais elevada a percepção de justiça, mais baixa a percepção de comportamento político.

Finalmente, tendo em conta as hipóteses anteriores, a última hipótese não poderia deixar de ser:

H3: Existe uma relação negativa entre a percepção das práticas de GRH e a percepção de comportamento político, no sentido em que quanto mais positiva a percepção sobre as práticas de GRH, menor a percepção de comportamento político e esta relação é explicada através da percepção de justiça organizacional.

Com vista a testar esta hipótese, é necessário subdividi-la da seguinte forma:

H3a: Existe uma relação negativa entre a percepção sobre a formação e a percepção de comportamentos políticos gerais e esta associação é explicada pela existência de pelo menos uma dimensão de justiça organizacional percebida.

H3b: Existe uma relação negativa entre a percepção sobre a formação e a percepção de comportamentos de concordância e esta associação é explicada pela existência de pelo menos uma dimensão de justiça organizacional percebida.

H3c: Existe uma relação negativa entre a percepção sobre a gestão de carreiras e a percepção de comportamentos políticos gerais e esta associação é explicada pela existência de pelo menos uma dimensão de justiça organizacional percebida.

H3d: Existe uma relação negativa entre a percepção sobre a gestão de carreiras e a percepção de comportamentos de concordância e esta associação é explicada pela existência de pelo menos uma dimensão de justiça organizacional percebida.

H3e: Existe uma relação negativa entre a percepção sobre a avaliação de desempenho e a percepção de comportamentos políticos gerais e esta associação é explicada pela existência de pelo menos uma dimensão de justiça organizacional percebida.

H3f: Existe uma relação negativa entre a percepção sobre a avaliação de desempenho e a percepção de comportamentos de concordância e esta associação é explicada pela existência de pelo menos uma dimensão de justiça organizacional percebida.

4. Método

4.1. Amostra

A amostra é constituída por trabalhadores de uma empresa do sector dos transportes e logística. Dos 580 trabalhadores quadros da empresa, solicitou-se o preenchimento do questionário a 204 trabalhadores, pertencentes aos 13 centros da empresa. A escolha do número de trabalhadores por cada centro teve em conta a sua dimensão, pelo que foram seleccionados aleatoriamente cerca de 30% dos trabalhadores de cada centro. Deste modo, consideramos que a amostra é aleatória estratificada proporcional. É importante referir que a amostra é constituída por trabalhadores de três grandes famílias funcionais: operadores, assistentes/administrativos e gestores/coordenadores.

Dos 204 questionários solicitados, obtiveram-se 186 respostas, o que revela uma taxa de resposta bastante elevada (91,2%). Contudo, 15 questionários foram excluídos devido a preenchimento incorrecto: 10 não preencheram uma das três páginas do questionário e cinco preencheram todo o questionário assinalando como resposta o mesmo item (total ausência de variância). Assim, o total de respostas a considerar para a amostra é de 161 indivíduos.

A maioria dos trabalhadores (52,9%) tem entre 25 e 35 anos, 24,5% tem entre 36 e 45 anos, 14,8% tem menos de 25 anos e apenas 7,8% tem mais de 45 anos, pelo que é possível afirmar que se trata de uma amostra relativamente jovem. Para além disto, a maioria dos trabalhadores é do sexo masculino (61,6%) e tem habilitações até ao ensino secundário (88,0%). Relativamente à antiguidade na empresa, 45,2% dos trabalhadores estão na empresa há menos de três anos, 19,4% tem entre três e sete anos de antiguidade, 19,4% tem entre 8 e 12 anos de antiguidade, 14,2% tem entre 13 e 17 anos de antiguidade e apenas 1,9% trabalha na empresa há mais de 17 anos.

4.2. Instrumentos

O questionário utilizado neste estudo engloba itens relativos às percepções sobre as práticas de GRH, a justiça organizacional e o comportamento político e todas as respostas são dadas numa escala de Likert de cinco pontos de “Discordo completamente” a “Concordo completamente”.

Percepção de comportamento político

A primeira medida de percepção de comportamento político foi desenvolvida em 1991 por Ferris e Kacmar e denominada POPS – *Perception of Organizational Politics Scale*. Esta é constituída por 12 itens que se agrupam em três dimensões distintas: comportamento político geral, comportamentos de concordância e políticas de remuneração e promoções. A escala apresentou uma boa consistência interna, com um alfa de .87.

Em 1997, Kacmar e Carlson desenvolveram uma nova versão da POPS através de três estudos onde testaram as qualidades psicométricas da escala através de modelos de equações estruturais. Os resultados demonstraram que alguns itens da POPS original eram desadequados, pelo que foram eliminados e substituídos por outros. Como tal, esta versão ficou com um total de 15 itens que se agruparam nas mesmas três dimensões da escala original. A escala apresentou uma consistência interna bastante elevada (alfa de .97), bem como validade discriminante em relação a diversos constructos semelhantes, como são exemplos a alienação e o cinismo. Os autores defenderam também que a escala poderia ser usada para medir uma percepção global de comportamento político ou poderiam ser usadas apenas as subescalas de forma a examinar percepções mais específicas do fenómeno.

A medida de percepção de comportamento político utilizada no presente estudo consiste numa adaptação da POPS de 1997, mais concretamente, na utilização dos itens das dimensões GPB e GATGA, pelos motivos já enunciados neste trabalho.

Deste modo, a percepção de comportamento político foi medida através de nove itens, dois pertencentes à dimensão GPB (e.g., “Nesta empresa as pessoas procuram subir à custa dos outros”) e sete pertencentes à dimensão GATGA (e.g., “Nesta empresa é melhor não agitar as águas.”). É importante notar que quanto maior o valor respondido, maior a percepção de comportamento político.

Percepção de justiça organizacional

A justiça distributiva foi medida através do Índice de Justiça Distributiva desenvolvido por Price e Mueller (1986). Os seis itens medem o grau em que os trabalhadores pensam que são justamente recompensados consoante o seu desempenho, esforço, qualificações, entre outros aspectos (e.g., “Sou recompensado justamente tendo em conta as responsabilidades que tenho.”). De acordo com Moorman (2001), diversos trabalhos que utilizaram esta escala reportaram excelentes qualidades psicométricas, nomeadamente alfas de Cronbach superiores a .90 e validade discriminante em relação à satisfação no trabalho e à implicação organizacional.

As medidas de justiça procedimental e interaccional foram adaptadas do questionário desenvolvido por Moorman (2001). É importante referir que os itens respeitantes à justiça procedimental foram criados de acordo com as regras da justiça procedimental desenvolvidas por Leventhal (1980). Relativamente à justiça procedimental, acrescentámos aos itens originais “Nesta empresa existem...” (e.g., “... procedimentos que oferecem oportunidades de contestar ou desafiar uma decisão já tomada.”). No que concerne a justiça interaccional, transformámos os itens para a primeira pessoa do singular (e.g., “O meu supervisor considera o meu ponto de vista.”). Na investigação de Moorman, ambas as medidas revelaram uma excelente consistência interna, nomeadamente, .94 para a justiça procedimental e .93 para a justiça interaccional.

Mais uma vez é importante notar que quanto maior o valor respondido, maior a percepção de justiça.

Percepção das práticas de gestão de recursos humanos

Os participantes responderam a uma série de questões relativas às práticas da sua organização respeitantes à avaliação de desempenho, formação e gestão de carreiras. Estas questões foram seleccionadas a partir de um questionário desenvolvido por Meyer e Smith (2000) que incluía itens respeitantes às percepções dos trabalhadores sobre as práticas de avaliação de desempenho, formação, gestão de carreiras, benefícios e incentivos. Devido à grande extensão do questionário original, escolhemos os itens que, na nossa opinião, seriam mais diferenciadores de uma boa ou má percepção relativamente às práticas de GRH.

Para medir as percepções sobre a avaliação de desempenho, utilizámos seis itens (e.g., “Estou satisfeito com o sistema de avaliação de desempenho desta empresa.”), para a formação utilizámos quatro itens (e.g., “Penso que esta organização dá a devida importância à formação dos colaboradores.”) e para a gestão de carreiras utilizámos cinco itens (e.g., “Esta organização interessa-se pelo desenvolvimento ou progressão da minha carreira.”). É importante referir que a escala de resposta original era de sete pontos mas reduzimo-la para cinco pontos, por uma questão de congruência com as restantes escalas do questionário usado neste estudo.

Na investigação de Meyer e Smith (2000), o questionário original mostrou uma excelente consistência interna, com alfas de Cronbach de .93 para a avaliação de desempenho, .91 para a formação e .94 para a gestão de carreiras. Uma versão adaptada deste questionário foi também utilizada por Kuvaas (2008) que encontrou igualmente alfas de Cronbach elevados. Nomeadamente, .81 para a avaliação de desempenho, .82 para a formação, .89 para

a gestão de carreiras e .89 para a medida global das três práticas, denominada “percepção das práticas desenvolvimentais de recursos humanos”.

Também aqui é importante notar que quanto maior o valor respondido, mais positiva a percepção sobre as práticas de GRH.

4.3. Procedimento

Foram distribuídos questionários em versão papel aos operadores e em versão *online* aos assistentes/administrativos e gestores/coordenadores. Esta decisão baseou-se em informação cedida pela empresa relativamente à maior facilidade dos dois últimos grupos em trabalhar com ferramentas informáticas.

Os questionários em papel foram impressos e enviados para cada centro com instruções para que as chefias os distribuíssem aleatoriamente pelos operadores. Os mesmos deveriam ser reenviados para a sede através do sistema de correio interno fechado da empresa. Para ambas as versões foi estipulado um prazo de cerca de três semanas para o preenchimento do questionário e foi garantido o anonimato das respostas.

4.4. Estratégia de análise de dados

Para a análise dos dados foi desenhada uma estratégia que compreende a análise da qualidade psicométrica das escalas adoptadas e a análise das hipóteses em estudo.

Com vista a testar a qualidade psicométrica dos instrumentos utilizados, realizámos análises factoriais confirmatórias. Esta opção decorreu do facto de as análises factoriais confirmatórias permitirem testar uma estrutura factorial subjacente à matriz de correlações, sustentando-se numa teoria que especifique o número de factores e itens, assim como o padrão de relações entre as variáveis observáveis e os factores, que é o caso das variáveis em estudo. Sempre que os indicadores de ajustamento rejeitaram os modelos originais, realizámos análises factoriais exploratórias de eixos principais com rotação VARIMAX e complementámos a análise com a utilização do alfa de Cronbach para identificar o grau de consistência interna das escalas.

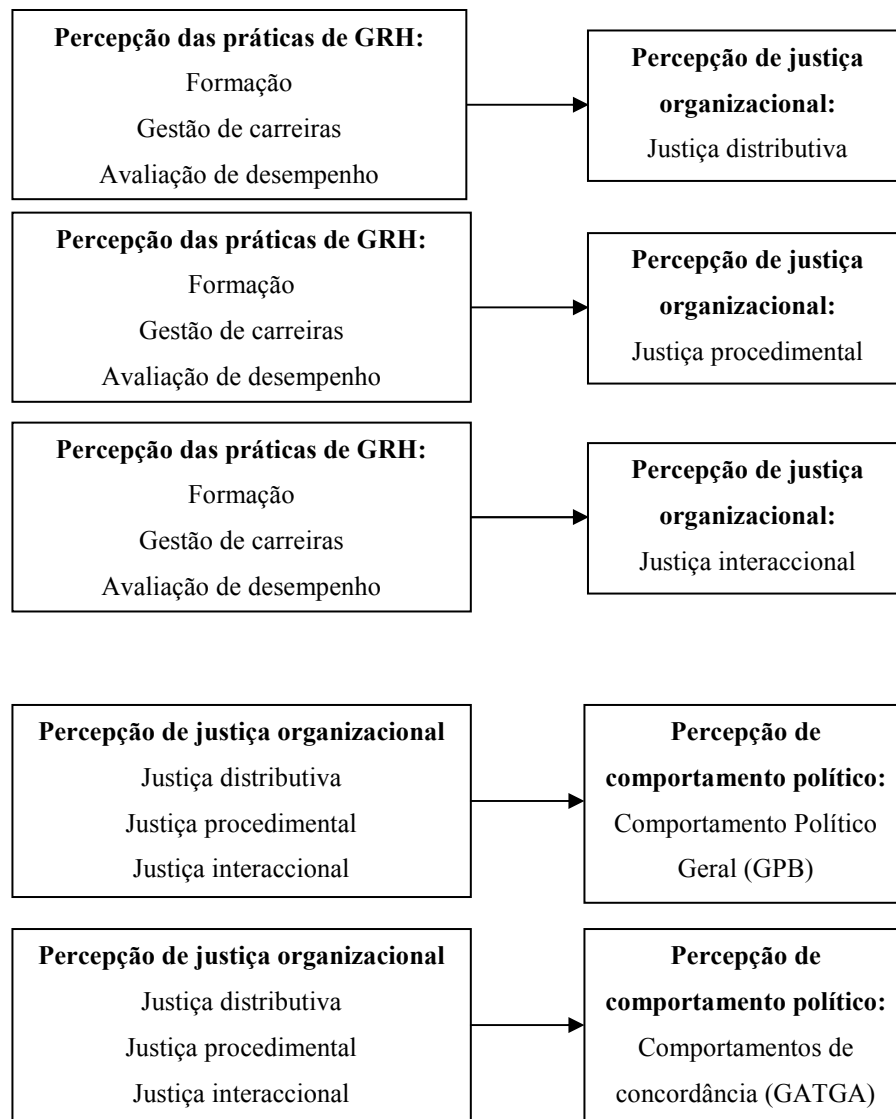
A aceitação dos modelos da análise factorial confirmatória depende da verificação de um conjunto de indicadores de ajustamento (Bentler & Bonnet, 1980; Byrne, 2001; Hair et al., 1998; Hu & Bentler, 1999), designadamente o Qui-quadrado sobre os graus de liberdade (CMIN/gl), o *Comparative Fit Index* (CFI), o *Root Mean Square of Approximation* (RMSEA) e o *Standardized Root Mean-Square Residual* (SRMR). Como condição suficiente para aceitar os modelos como válidos, consideram-se os seguintes valores de referência: um

CMIN/gl<2.0 e CFI>.90 e SRMR<.09 ou um CMIN/gl<2.0 e SRMR<.09 e RMSEA<.06.

A coexistência de variáveis de natureza perceptiva pode determinar um enviesamento na variância explicada decorrente do que Podsakoff e colegas (2003) designam por viés de método/ fonte comum. Para testar em que medida este fenómeno teve lugar nas análises deste estudo procedemos ao teste de factor único de Harman, tal como recomendado por Podsakoff e colegas (2003).

Para testar as duas primeiras hipóteses, procedemos à realização de Regressões Lineares Múltiplas (MRLM). Uma vez que o SPSS permite realizar este tipo de análise apenas com uma variável critério, foram testados cinco modelos que podem ser observados na Figura 1.

Figura 1. Modelos em estudo para o teste de H1 e H2.



Atendendo a que a formulação da terceira hipótese remete para mediações múltiplas simultâneas, os dados foram analisados de acordo com as análises estatísticas de mediação sugeridas por Preacher e Hayes (2008). Estes autores sugerem, em primeiro lugar, que existem várias vantagens em testar um único modelo de mediação múltiplo (com os vários mediadores em conjunto) em vez de vários modelos de mediação simples (com apenas um mediador de cada vez), nomeadamente: 1) testar o efeito indirecto total de X em Y é análogo a conduzir uma regressão com vários preditores para analisar se existe um efeito total, 2) é possível determinar até que ponto uma variável mediadora específica medeia a relação entre X e Y, com a presença de outras mediadoras no modelo, 3) quando existem vários mediadores num modelo, a probabilidade de erro devido à omissão de variáveis é reduzido e 4) incluir vários moderadores num modelo permite determinar a magnitude dos efeitos indirectos específicos de cada moderador.

Preacher e Hayes (2008) enunciam também os métodos que permitem analisar modelos de mediação, nomeadamente, a abordagem das etapas causais de Baron & Kenny, a abordagem do produto dos coeficientes de Sobel, a abordagem da distribuição dos produtos de MacKinnon e colegas e o *bootstrapping*.

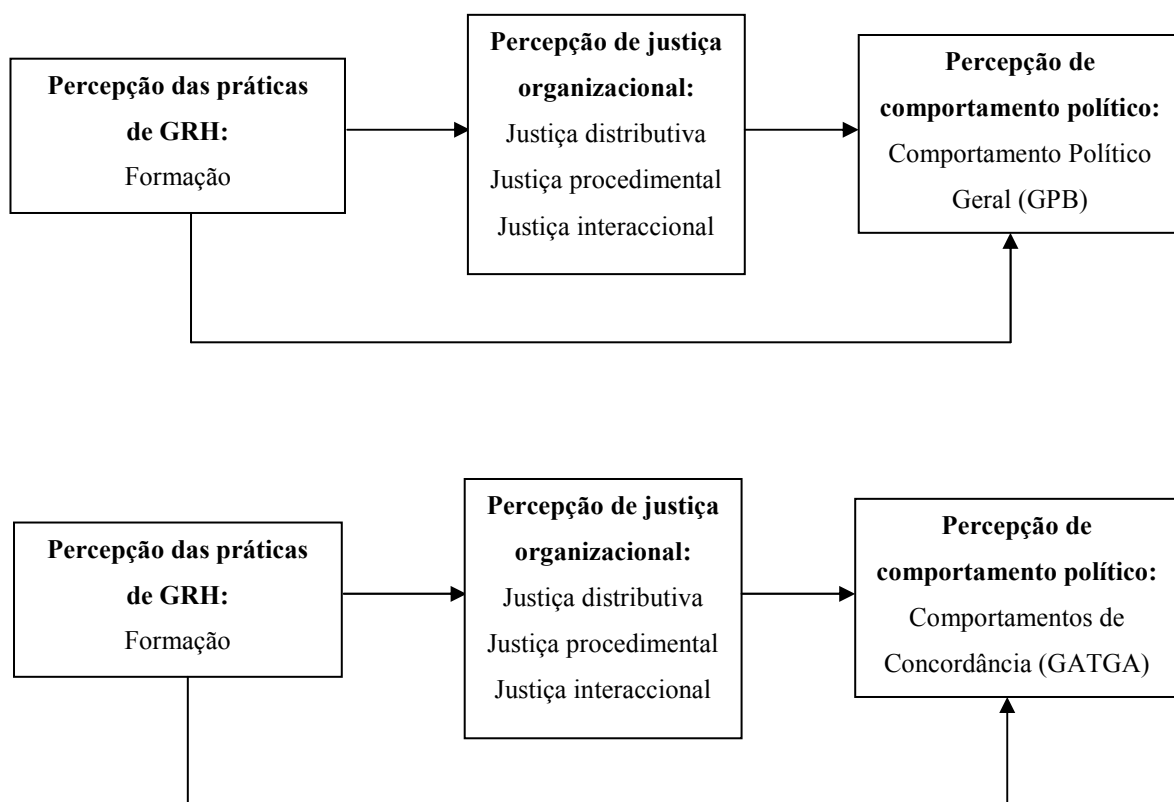
Os autores criticam o método de Baron e Kenny por estimar o efeito indirecto através de um teste para a relação entre a variável preditora e a mediadora (*path a*) e outro para a relação entre a mediadora e a variável critério (*path b*) quando na verdade o efeito indirecto consiste no *path ab*, impossível de testar no SPSS. Para além disso, para Baron e Kenny é necessário que exista um efeito total significativo (entre variável preditora e variável critério) para que exista mediação, o que não é verdadeiro. Por um lado, quando existem múltiplos mediadores, estes podem funcionar em direcções opostas (uma relação de mediação positiva e uma negativa) ou podem funcionar em direcção oposta ao efeito directo da variável preditora na variável critério. Em qualquer uma destas situações, os efeitos contrários das variáveis podem anular a existência de um efeito total. Hayes (2009) aprofunda esta questão, defendendo que nestes casos, é preferível dizer que a variável preditora tem uma relação com a variável critério através do efeito indirecto da moderadora, do que chamar-lhe mediação. Ainda assim, estes efeitos são bastante importantes e não devem deixar de ser reportados.

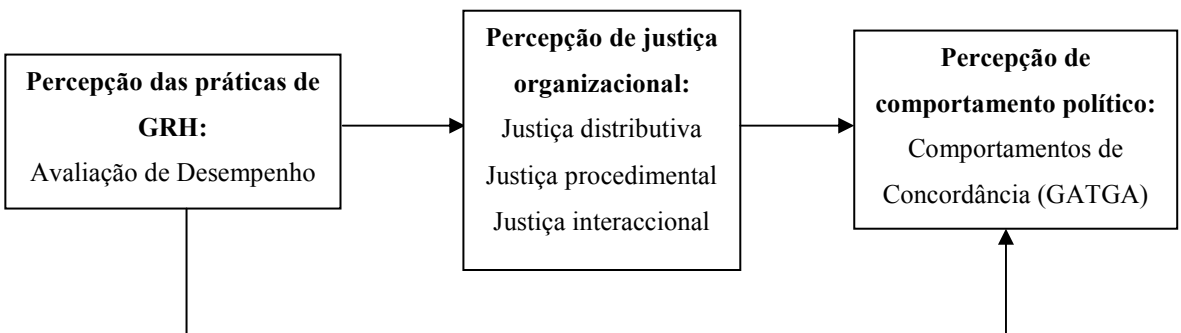
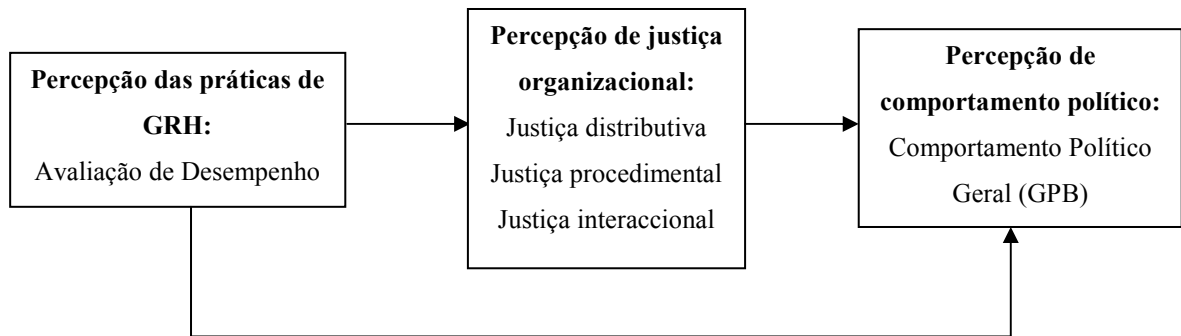
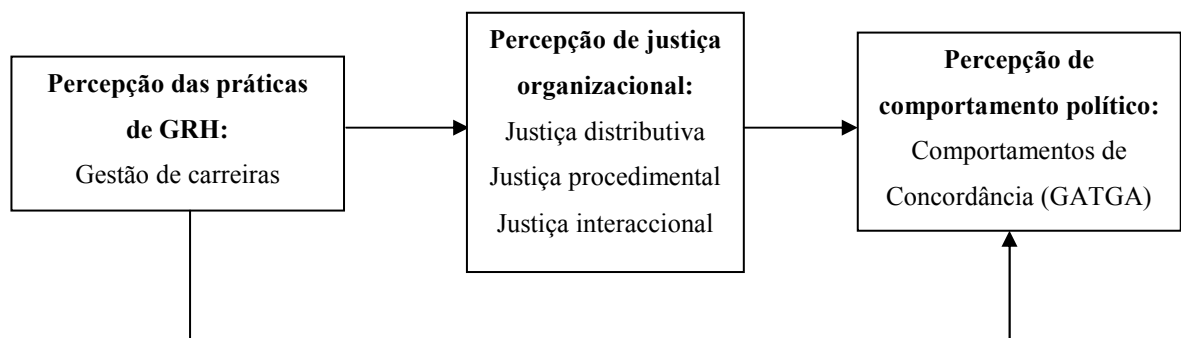
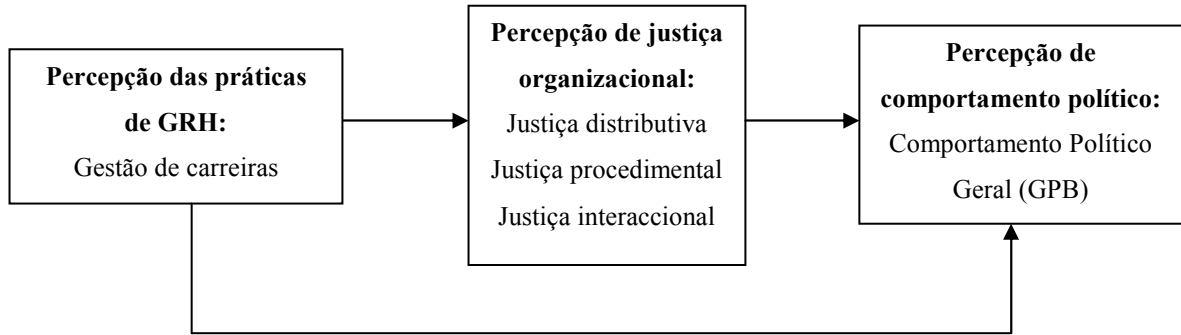
Preacher e Hayes (2008) defendem que tanto a abordagem do produto dos coeficientes de Sobel como a abordagem da distribuição dos produtos de MacKinnon e colegas permitem determinar o efeito do *path ab*, resolvendo o problema do método de Baron e Kenny. No entanto, ambos os métodos sofrem de uma enorme limitação: exigem o pressuposto da normalidade.

Por fim, Preacher e Hayes (2008) consideram o bootstrapping como o método mais eficaz para testar modelos de mediação múltiplos e realçam que este não exige a normalidade da distribuição. O bootstrapping pode ser utilizado em alguns programas que realizam modelos de equações estruturais, como o Mplus, LISREL e AMOS. Contudo, apenas o Mplus permite estimar os efeitos indirectos específicos, os restantes só permitem realizar a estimativa do efeito indirecto total. Perante este facto, os autores desenvolveram e disponibilizaram uma macro para o SPSS que permite conduzir análises com mediadores múltiplos, com base no método do produto dos coeficientes com bootstrapping, e calcular o efeito indirecto total e os efeitos indirectos específicos. Esta macro foi utilizada para a análise da terceira hipótese deste estudo.

Uma vez que a macro apenas permite realizar análises com uma variável critério e uma variável preditora de cada vez, foram testados seis modelos, que podem ser observados na Figura 2.

Figura 2. Modelos em estudo para o teste de H3.





5. Resultados

Os resultados do estudo são apresentados de seguida, começando pelos resultados da análise da qualidade psicométrica dos instrumentos, seguindo-se os resultados das hipóteses em estudo.

5.1. Instrumentos

Percepção de Comportamento Político

A realização de uma análise factorial confirmatória tomando por base o modelo da percepção de comportamento político de Kacmar e Ferris (1991), apenas considerando as dimensões GPB e GATGA, revelou indicadores de ajustamento inaceitáveis (CMIN/gl=4.182, CFI=.85, RMSEA=.141; SRMR=.08) pelo que procedemos a uma análise factorial exploratória de eixos principais. A solução encontrada tem indicadores de validade aceitáveis (KMO=.762; $t=514.113$, $p=.000$) e os dois factores encontrados explicam 71,2% da variância dos dados.

Esta análise preserva o número de factores originais mas reduz o número total de itens de 9 para 7, cujos *loadings* podem ser observados na Tabela 1. Foram excluídos os dois itens invertidos da escala GPB, nomeadamente, “Os colaboradores são encorajados a falar abertamente mesmo quando criticam ideias já há muito estabelecidas” e “Não há lugar para aqueles que dizem que sim a tudo; as boas ideias são desejadas mesmo que isso signifique discordar dos superiores” devido a comunalidades baixas ($<.50$). Os dois factores e respectivas análises de consistência interna são: “GPB” (2 itens, $r_{SB}=.80$) e “GATGA” (7 itens, $\alpha=.864$).

Tabela 1
Análise factorial exploratória para a escala de Percepção de Comportamento Político.

	Itens	Factores	
		1	2
GPB			
Nesta empresa...			
As pessoas procuram subir à custa dos outros.		,091	,894
Existiu sempre um grupo influente neste departamento que nunca ninguém consegue confrontar.		,258	,713
GATGA			
Nesta empresa...			
É melhor não agitar as águas.		,786	,281
Concordar com as pessoas poderosas é a melhor alternativa.		,727	,060
Às vezes é melhor dizer aos outros o que eles querem ouvir do que dizer-lhes a verdade.		,726	,166
É mais seguro pensar de acordo com o que é esperado do que pensar pela nossa própria cabeça.		,717	,108
Às vezes é mais fácil ficar quieto do que lutar contra o sistema.		,678	,338

Percepção de Justiça Organizacional

A realização de uma análise factorial confirmatória tomando por base a conceptualização da percepção de justiça organizacional de Price e Mueller (1986) e Moorman (2001) revelou indicadores de ajustamento liminarmente aceitáveis (CMIN/df=1.997, CFI=.95, RMSEA=.079; SRMR=.05). Porém, atendendo à dimensão da amostra (N=161), optámos por não aceitar estes indicadores como suficientemente válidos e procedemos a uma análise factorial exploratória de eixos principais. A solução encontrada tem indicadores de validade aceitáveis (KMO=.919; $t=2411,670$, $p=.000$) e os três factores explicam 75,5% da variância dos dados.

Esta análise preserva o número de factores originais mas reduz o número total de itens de 18 para 17, cujos loadings podem ser observados na Tabela 2. O item excluído foi “O meu superior dá-me feedback em tempo útil acerca das decisões tomadas e da sua implementação” e a sua exclusão deveu-se à comunalidade baixa ($<.50$). Os três factores e respectivas análises de consistência interna são: “Justiça distributiva” (5 itens, $\alpha=.964$), “Justiça procedimental” (7 itens, $\alpha=.917$) e “Justiça interaccional” (5 itens, $\alpha=.908$).

Tabela 2. *Análise factorial exploratória para a escala de Percepção de Justiça Organizacional.*

	Itens	Factores		
		1	2	3
Justiça Distributiva				
Sou recompensado de forma justa tendo em conta...				
	As responsabilidades que tenho.	,839	,240	,155
	A experiência que tenho.	,836	,314	,210
	O meu esforço.	,906	,221	,194
	O trabalho que faço bem.	,900	,230	,185
	O stress e a tensão do meu trabalho.	,867	,199	,124
Justiça Procedimental				
Nesta empresa existem procedimentos...				
	Que permitem recolher informação rigorosa para tomar decisões.	,244	,681	,182
	Que oferecem oportunidades de contestar ou desafiar uma decisão já tomada.	,175	,692	,286
	Para garantir a representação de todas as partes afectadas pela decisão.	,245	,698	,258
	Com o objectivo de se criarem referenciais, para que as decisões sejam tomadas com consistência.	,307	,704	,249
	Que permitem ouvir as preocupações de todos aqueles que são afectados pelas decisões tomadas.	,170	,662	,268
	Criados para fornecer feedback útil acerca das decisões tomadas e da sua implementação.	,198	,736	,288
	Que permitem requerer clarificações ou informações adicionais sobre as decisões tomadas.	,188	,789	,266
Justiça Interaccional				
O meu superior...				
	Considera o meu ponto de vista.	,165	,366	,683
	Não é preconceituoso nem mostra ter ideias pré-concebidas sobre vários assuntos, na sua relação comigo.	,108	,261	,747
	Trata-me com respeito e consideração.	,244	,185	,799
	Preocupa-se com os meus direitos enquanto colaborador desta empresa.	,101	,362	,712
	Relaciona-se comigo de uma forma honesta.	,230	,300	,784

Percepção das práticas de gestão de recursos humanos

A realização de uma análise factorial confirmatória tomando por base a concepção da percepção das práticas de GRH de Meyer e Smith (2000) revelou indicadores de ajustamento inaceitáveis (CMIN/g1=2.797, CFI=.88, RMSEA=.127; SRMR=.11) pelo que, também aqui, procedemos a uma análise factorial exploratória de eixos principais. A solução encontrada tem indicadores de validade aceitáveis (KMO=.852; $t=1055.881$, $p=.000$) e os três factores encontrados explicam 70,2% da variância dos dados.

Esta análise preserva o número de factores originais mas reduz o número total de itens de 15 para 13. Os itens excluídos foram “A minha avaliação de desempenho é útil para mim” e “Eu tenho conhecimento das minhas opções de carreira nesta empresa.” e a sua exclusão deveu-se a comunalidades baixas ($<.50$). A análise descritiva dos itens permitiu perceber também que o item “O sistema de avaliação de desempenho desta empresa é melhor do que os sistemas de avaliação de desempenho das empresas semelhantes” apresenta uma variância muito reduzida, com a grande maioria das respostas (62,1%) de tendência central, o que poderá dever-se à falta de informação dos trabalhadores sobre este aspecto. Como tal, decidimos também eliminar este item, pelo que o número final de itens respeitantes à percepção das práticas de GRH é 12 e os seus loadings podem ser observados na Tabela 3.

Após a exclusão dos itens referidos, os três factores e respectivas análises de consistência interna são: “Formação” (4 itens, $\alpha=.886$), “Avaliação de desempenho” (4 itens, $\alpha=.817$) e “Gestão de carreiras” (4 itens, $\alpha=.838$). É importante notar que dois dos itens respeitantes à gestão de carreiras apresentam *crossloadings* com o factor da avaliação de desempenho. Contudo, como é possível observar na Tabela 3, os loadings do factor da gestão de carreiras são substancialmente superiores e, portanto, decidimos manter estes itens.

Tabela 3

Análise factorial exploratória da escala de Percepção das Práticas de GRH.

	Itens	Factores		
		1	2	3
Formação				
	Estou contente com as oportunidades de formação que esta empresa me proporciona.	,804	,272	,258
	Estou satisfeito com a formação que recebi até agora.	,783	,270	,209
	A formação que tive foi útil para mim.	,742	,174	,077
	Penso que esta empresa dá a devida importância à formação dos colaboradores.	,685	,258	,234
Avaliação de Desempenho				
	A minha reunião de avaliação de desempenho é uma experiência positiva.	,263	,696	,199
	As reuniões de avaliação de desempenho realizam-se com regularidade suficiente.	,172	,678	,172
	Estou satisfeito com o sistema de avaliação de desempenho desta empresa.	,263	,602	,335
	Sinto-me mais entusiasmado e determinado a ter um bom desempenho depois da reunião de avaliação de desempenho.	,285	,592	,248
Gestão de Carreiras				
	Esta empresa oferece-me desafios para o meu desenvolvimento profissional.	,285	,140	,794
	Penso que tenho ou terei oportunidade de desenvolver o meu potencial nesta empresa.	,078	,239	,758
	Esta empresa interessa-se pelo desenvolvimento ou progressão da minha carreira.	,268	,414	,606
	Esta empresa interessa-se mais pelo desenvolvimento ou progressão da minha carreira do que as outras empresas semelhantes.	,189	,399	,513

5.2. *Análise descritiva das variáveis*

As estatísticas descritivas das variáveis em estudo encontram-se descritas numa única tabela que se apresenta de seguida.

Tabela 4

Estatísticas descritivas das variáveis em estudo.

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Formação	1	5	3.26	.87
Avaliação de Desempenho	1	5	2.81	.82
Gestão de Carreiras	1	5	3.15	.82
Justiça Distributiva	1	5	2.83	1.07
Justiça Procedimental	1	4	3.16	.74
Justiça Interaccional	1	5	3.74	.80
GPB	1	5	3.34	1.01
GATGA	1	5	2.84	.92

Em relação às práticas de GRH, a avaliação de desempenho é a prática percepcionada pelos trabalhadores como menos positiva ($M=2.81$) e a formação é a percepcionada como mais positiva ($M=3.26$).

No que concerne à justiça organizacional, é a percepção de justiça interaccional que apresenta valores mais elevados ($M=3.74$), por oposição à percepção de justiça distributiva, cujos valores são os mais baixos entre as três dimensões da justiça percepcionada ($M=2.83$). Contudo, é também na justiça distributiva que existe uma maior variabilidade nas opiniões dos trabalhadores ($DP=1.07$).

Relativamente às percepções sobre a existência de comportamento político, estas são moderadas e mais elevadas no comportamento político geral ($M=3.34$) do que nos comportamentos de concordância ($M=2.84$).

5.3. *Relações entre variáveis*

Na tabela 5 são apresentadas as correlações encontradas entre as variáveis em estudo.

Tabela 5

Correlações entre as variáveis em estudo.

	Formação	Avaliação de Desempenho	Gestão de Carreiras	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interaccional	GPB	GATGA
Formação	(.89)							
Av. Desempenho	.56**	(.82)						
Gest. de Carreiras	.51**	.60**	(.84)					
J. Distributiva	.43**	.45**	.54**	(.96)				
J. Procedimental	.56**	.60**	.63**	.53**	(.91)			
J. Interaccional	.50*	.36**	.50**	.43**	.63**	(.90)		
GPB	-.20*	-.03 (n.s.)	-.27**	-.19*	-.33**	-.43**	(.80)	
GATGA	-.21**	-.08 (n.s.)	-.27**	-.16*	-.27**	-.37**	.38*	(.86)

* p≤.05 ** p≤.01.

Nota: Os valores que se encontram entre parênteses correspondem aos alfas de Cronbach.

Salienta-se que as percepções sobre as três práticas de GRH correlacionam-se positivamente e de forma elevada com as três componentes da justiça percebida, enquanto as componentes da percepção de comportamento político se correlacionam negativamente e de forma menos intensa com as componentes da justiça percebida e com as práticas de GRH, nomeadamente com a gestão de carreiras e formação. Portanto, as únicas correlações não significativas entre as variáveis em estudo encontram-se entre as componentes do comportamento político e a avaliação de desempenho.

5.4. *Teste do modelo de análise*

Antes de proceder ao teste do modelo de análise, realizámos o teste do factor único de Harman (1967, citado em Podsakoff et al., 2003) que indicou inexistir um enviesamento devido ao método comum.

Para testar os modelos relativos à H1 e H2 realizámos cinco MRLM e para testar os modelos relativos à H3 realizámos seis análises de mediação múltipla de acordo com Preacher e Hayes (2008). Como sugerido pelos autores para estudos com amostras de dimensão reduzida, os efeitos indirectos foram sempre sujeitos a bootstrapping, cujas estimativas se baseiam em 5000 subamostras. É importante notar que foram controlados os efeitos das variáveis demográficas nas análises, nomeadamente, sexo, idade, habilitações e antiguidade na empresa, cujos resultados não demonstraram qualquer efeito (*p n. s.*).

Percepção das práticas de GRH e percepção de justiça organizacional

Os resultados respeitantes às relações entre as percepções sobre as três práticas de GRH e as três dimensões de percepção de justiça organizacional podem ser observados na seguinte tabela.

Tabela 6

Relação entre as percepções das práticas de GRH e de justiça organizacional.

	Justiça distributiva	Justiça procedimental	Justiça interaccional
Formação	.157 (<i>n.s.</i>)	.243***	.350***
Gestão de carreiras	.374***	.351***	-.045 (<i>n.s.</i>)
Avaliação de desempenho	.139 (<i>n.s.</i>)	.251***	.346***
R ² ajustado	.318***	.497***	.318***

*** $p \leq .001$.

Os resultados indicam que as percepções sobre as práticas de GRH têm uma relação positiva e significativa com pelo menos uma das dimensões da justiça organizacional percebida, o que corrobora a Hipótese 1. Concretamente, as percepções sobre as três práticas de GRH estão associadas positivamente com a percepção de justiça procedimental, enquanto a justiça interaccional parece ser influenciada apenas pela formação e avaliação de desempenho e a justiça distributiva é influenciada apenas pela gestão de carreiras.

Percepção de justiça organizacional e percepção de comportamento político

Na seguinte tabela podem ser observados os resultados das relações entre as três dimensões de percepção de justiça organizacional e as duas dimensões de percepção de comportamento político.

Tabela 7

Relação entre as percepções de justiça organizacional e de comportamento político.

	GPB	GATGA
Justiça distributiva	.028 (<i>n.s.</i>)	.022 (<i>n.s.</i>)
Justiça procedimental	-.110 (<i>n.s.</i>)	.083 (<i>n.s.</i>)
Justiça interaccional	-.375***	-.323***
R ² ajustado	.178***	.121***

*** $p \leq .001$.

Os resultados indicam que pelo menos uma das dimensões de percepção de justiça organizacional tem uma relação negativa com pelo menos uma das dimensões da percepção de comportamento político, o que corrobora a Hipótese 2. Especificamente, apenas a percepção de justiça interaccional está associada negativamente a ambas as dimensões da percepção de comportamento político.

O papel da percepção de justiça na relação entre a percepção sobre a formação e as percepções de GPB e GATGA

A relação entre as percepções sobre a formação e as percepções de GPB é mediada totalmente pela percepção de justiça organizacional (Efeito total=-.2233, $p=.013$; Efeito indirecto total=-.2990, $p<.001$; Efeito directo=.0757, $p \text{ n.s.}$), o que corrobora a Hipótese 3a. Este modelo explica 18% da variância dos dados ($R^2_{aj}=.175$; $p<.001$). Os efeitos indirectos

específicos são os seguintes: justiça distributiva=.0090 (p n.s.), justiça procedimental=-.0853 (p n.s.) e justiça interaccional=-.2227 ($p<.001$). Os resultados confirmaram que uma percepção positiva sobre a formação está associada a uma maior percepção de justiça distributiva, procedimental e interaccional, mas que apenas as percepções de justiça procedimental e interaccional estão associadas a uma menor percepção de GPB. Contudo, apenas a percepção de justiça interaccional é mediadora da relação, uma vez que as percepções de justiça distributiva e procedimental não contribuem para o efeito indirecto total para além do contributo da justiça interaccional.

A relação entre as percepções sobre a formação e as percepções de GATGA é também totalmente mediada pela percepção de justiça organizacional (Efeito total=-.2140, $p=.009$; Efeito indirecto total=-.2011, $p=.002$; Efeito directo =-.0130, p n.s.), o que corrobora a Hipótese 3b. Este modelo explica 12% da variância dos dados ($R^2_{aj}=.115$; $p<.001$). Os efeitos indirectos específicos são os seguintes: justiça distributiva=.0104 (p n.s.), justiça procedimental=-.0458 (p n.s.) e justiça interaccional=-.1657 ($p=.003$). Os resultados confirmaram que uma percepção positiva sobre a formação está associada a uma maior percepção de justiça distributiva, procedimental e interaccional, mas que apenas as percepções de justiça procedimental e interaccional estão associadas a uma menor percepção de GATGA. Contudo, apenas a percepção de justiça interaccional é mediadora da relação, uma vez que as percepções de justiça distributiva e procedimental não contribuem para o efeito indirecto total para além do contributo da justiça interaccional.

Os resultados do bootstrapping confirmaram os resultados dos efeitos indirectos da percepção de justiça na relação entre a percepção sobre a formação e as percepções de GPB e GATGA e os respectivos intervalos de confiança podem ser observados na seguinte tabela.

Tabela 8

Intervalos de confiança para os efeitos indirectos específicos da percepção de justiça na relação entre a percepção sobre a formação e as percepções de GPB e GATGA.

	GPB		GATGA	
	Intervalo de confiança a 95%		Intervalo de confiança a 95%	
	Inferior	Superior	Inferior	Superior
Justiça Distributiva	-.0802	.0963	-.0707	.0953
Justiça Procedimental	-.2154	.0620	-.2097	.1107
Justiça Interaccional	-.3777	-.0977	-.3059	-.0554

O papel da percepção de justiça na relação entre a percepção sobre a gestão de carreiras e as percepções de GPB e GATGA

A relação entre as percepções sobre a gestão de carreiras e as percepções de GPB é mediada totalmente pela percepção de justiça organizacional (Efeito total=-.3664, $p<.001$; Efeito indirecto total=-.2375, $p=.007$; Efeito directo =-.1289, p n.s.), o que corrobora a Hipótese 3c. Este modelo explica 18% da variância dos dados ($R^2_{aj}=.178$; $p<.001$). Os efeitos indirectos específicos são os seguintes: justiça distributiva=.0376 (p n.s.), justiça procedimental=-.0526 (p n.s.) e justiça interaccional=-.2225 ($p<.001$). Os resultados confirmaram que uma percepção positiva sobre a gestão de carreiras está associada a uma maior percepção de justiça distributiva, procedimental e interaccional, mas que apenas as percepções de justiça procedimental e interaccional estão associadas a uma menor percepção de GPB. Contudo, apenas a percepção de justiça interaccional é mediadora da relação, uma vez que as percepções de justiça distributiva e procedimental não contribuem para o efeito indirecto total para além do contributo da justiça interaccional.

A relação entre as percepções sobre a gestão de carreiras e as percepções de GATGA é também totalmente mediada pela percepção de justiça organizacional (Efeito total=-.3025, $p<.001$; Efeito indirecto total=-.1586, $p=.046$; Efeito directo=-.1439, p n.s.), o que corrobora a Hipótese 3d. Este modelo explica 12% da variância dos dados ($R^2_{aj}=.124$; $p<.001$). Os efeitos indirectos específicos são os seguintes: justiça distributiva=.0341 (p n.s.), justiça procedimental=-.0220 (p n.s.) e justiça interaccional=-.1707 ($p=.003$). Os resultados confirmaram que uma percepção positiva sobre a gestão de carreiras está associada a uma maior percepção de justiça distributiva, procedimental e interaccional, mas que apenas as percepções de justiça procedimental e interaccional estão associadas a uma menor percepção de GATGA. Contudo, apenas a percepção de justiça interaccional é mediadora da relação, uma vez que as percepções de justiça distributiva e procedimental não contribuem para o efeito indirecto total para além do contributo da justiça interaccional.

Também aqui os resultados do bootstrapping confirmaram os resultados dos efeitos indirectos da percepção de justiça na relação entre a percepção sobre a gestão de carreiras e as percepções de GPB e GATGA e os respectivos intervalos de confiança podem ser observados na Tabela 9.

Tabela 9

Intervalos de confiança para os efeitos indirectos específicos da percepção de justiça na relação entre a percepção sobre a gestão de carreiras e as percepções de GPB e GATGA.

	GPB		GATGA	
	Intervalo de confiança a 95%		Intervalo de confiança a 95%	
	Inferior	Superior	Inferior	Superior
Justiça Distributiva	-.0775	.1632	-.0761	.1485
Justiça Procedimental	-.2312	.1406	-.2100	.1607
Justiça Interaccional	-.3701	-.0907	-.3196	-.0444

O papel da percepção de justiça na relação entre a percepção sobre a avaliação de desempenho e as percepções de GPB e GATGA

As percepções sobre a avaliação de desempenho produzem um efeito indirecto nas percepções de GPB através da percepção de justiça organizacional (Efeito total=-.0374, *p* n.s.; Efeito indirecto total=-.3573, *p*<.001; Efeito directo=.3199, *p*=.005), o que corrobora a Hipótese 3e. Este modelo explica 21% da variância dos dados ($R^2_{aj}=.214$; *p*<.001). Os efeitos indirectos específicos são os seguintes: justiça distributiva=-.0130 (*p* n.s.), justiça procedimental=-.1831 (*p*=.024) e justiça interaccional=-.1612 (*p*=.002). Os resultados confirmaram que uma percepção positiva sobre a avaliação de desempenho está associada a uma maior percepção de justiça distributiva, procedimental e interaccional, mas que apenas as percepções de justiça procedimental e interaccional estão associadas a uma menor percepção de GATGA. Contudo, apenas as percepções de justiça procedimental e interaccional contribuem para a existência de um efeito indirecto entre as percepções da avaliação de desempenho e GPB, uma vez que a percepção de justiça distributiva não contribui para o efeito indirecto total para além do contributo da justiça procedimental e interaccional.

As percepções sobre a avaliação de desempenho produzem também um efeito indirecto nas percepções de GATGA através da percepção de justiça organizacional (Efeito total=-.0867, *p* n.s.; Efeito indirecto total=-.2316, *p*=.002; Efeito directo=.1449, *p* n.s.), o que corrobora a Hipótese 3f. Este modelo explica 13% da variância dos dados ($R^2_{aj}=.125$; *p*<.001). Os efeitos indirectos específicos são os seguintes: justiça distributiva=-.0020 (*p* n.s.), justiça procedimental=-.1018 (*p* n.s.) e justiça interaccional=-.1278 (*p*=.006). Os resultados confirmaram que uma percepção positiva sobre a avaliação de desempenho está associada a

uma maior percepção de justiça distributiva, procedimental e interaccional, mas que apenas as percepções de justiça procedimental e interaccional estão associadas a uma menor percepção de GATGA. Contudo, apenas a percepção de justiça interaccional contribui para a existência de um efeito indirecto entre as percepções da avaliação de desempenho e GATGA, uma vez que as percepções de justiça distributiva e procedimental não contribuem para o efeito indirecto total para além do contributo da justiça interaccional.

Novamente, os resultados do bootstrapping confirmaram os resultados dos efeitos indirectos da percepção de justiça na relação entre a percepção sobre a avaliação de desempenho e as percepções de GPB e GATGA cujos intervalos de confiança podem ser consultados na seguinte tabela.

Tabela 10

Intervalos de confiança para os efeitos indirectos específicos da percepção de justiça na relação entre a percepção sobre a avaliação de desempenho e as percepções de GPB e GATGA.

	GPB		GATGA	
	Intervalo de confiança a 95%		Intervalo de confiança a 95%	
	Inferior	Superior	Inferior	Superior
Justiça Distributiva	-.1091	.0870	-.0986	.0973
Justiça Procedimental	-.3739	-.0099	-.2937	-.0944
Justiça Interaccional	-.3069	-.0686	-.2683	-.0400

6. Discussão

6.1. Resultados

A recolha e análise de dados do presente estudo permitiram alcançar os objetivos a que nos propusemos, designadamente, a análise do papel da percepção dos trabalhadores sobre as práticas de GRH no aumento da percepção de justiça organizacional, a análise do papel da justiça organizacional percebida na diminuição da percepção de comportamento político e a análise do papel da percepção dos trabalhadores sobre as práticas de GRH na diminuição da percepção de comportamento político, através da geração de percepção de justiça organizacional.

Em primeiro lugar, os resultados evidenciam que quando as percepções que os trabalhadores têm sobre as práticas de GRH são positivas, tendem a perceber a existência de justiça no contexto de trabalho.

Especificamente, quanto mais os trabalhadores sentem que as práticas de GRH contribuem para o seu desenvolvimento profissional, mais sentem que existe justiça na distribuição de recursos, nos procedimentos de tomada de decisão e no tratamento interpessoal com os decisores. Contudo, as diferentes práticas de GRH contribuem de forma diferenciada para a percepção de justiça. Quando os trabalhadores percebem que o programa de gestão de carreiras lhes permite evoluir profissionalmente, sentem que existe justiça na distribuição de recursos e nos procedimentos; quando percebem que existem boas oportunidades de formação, sentem que existe justiça nos procedimentos e no tratamento interpessoal; e quando percebem que a avaliação de desempenho tem por base o fornecimento de feedback com vista ao seu desenvolvimento, sentem que existe justiça nos procedimentos e no tratamento interpessoal.

Estes resultados vão de encontro aos obtidos pelas investigações recentes de Meyer e Smith (2000), Kuvaas (2008) e Chai-Amonphaisal e Ussahawanitchakit (2008) e permitem adicionar evidência empírica ao potencial impacto das percepções das práticas de GRH sobre as três dimensões da percepção de justiça organizacional. Tendo em conta os potenciais efeitos positivos da justiça organizacional percebida para os indivíduos e organizações (e.g., satisfação com o trabalho, implicação organizacional, comportamentos de cidadania organizacional), consideramos que os resultados deste estudo são relevantes, do ponto de vista teórico, para a construção de conhecimento acerca dos antecedentes da percepção de justiça organizacional e, do ponto de vista prático, para cimentar a importância de uma GRH assente

no desenvolvimento dos trabalhadores, para a eficácia organizacional.

Em segundo lugar, os resultados permitem afirmar que quando as percepções de justiça interaccional são elevadas, os trabalhadores tendem a perceber menos comportamentos políticos entre colegas e superiores. Especificamente, quando os trabalhadores sentem que existe justiça no tratamento interpessoal com os superiores, tendem a perceber menos comportamentos políticos gerais e comportamentos de concordância.

Esta relação pode ser justificada pelo facto de que quando os trabalhadores são tratados de forma justa pelos seus superiores, desenvolve-se um sentimento de confiança na relação, que atenua a existência de comportamentos políticos, tal como sugerido por Byrne (2005). A autora refere que uma explicação para o contributo da percepção de justiça interaccional (e da criação do clima de confiança) para mitigar a percepção de comportamento político pode residir no modelo relacional da autoridade de Tyler e Lind (1992). Este sugere que um tratamento justo confirma a posição do trabalhador como um membro importante do grupo. Ao sentir-se valorizado e ao sentir, ao mesmo tempo, que pode confiar na sua relação de longo prazo com o ou os superiores, legitima a sua autoridade e confere-lhes credibilidade.

Desta forma, os resultados confirmam as sugestões de Byrne (2005) relativas à importância da percepção de justiça interaccional para a diminuição da percepção de comportamento político e rejeitam as sugestões de Andrews e Kacmar (2001) que consideram a percepção de justiça procedimental a mais relevante para evitar a percepção de comportamento político.

Em terceiro lugar, os resultados permitem afirmar que quando os trabalhadores têm uma percepção positiva sobre a formação e a gestão de carreiras, tendem a perceber menos comportamentos políticos e esta relação é totalmente mediada pela percepção de justiça interaccional. Concretamente, quando os trabalhadores sentem que as oportunidades de formação e de desenvolvimento da sua carreira contribuem para o seu desenvolvimento profissional, percebem menos comportamentos políticos gerais e comportamentos de concordância entre os seus colegas e superiores e esta relação é explicada pelo desenvolvimento de uma percepção de justiça interaccional.

Já as percepções sobre a avaliação de desempenho não estão associadas à diminuição da percepção de comportamento político, o que reforça a inexistência de correlações significativas observadas entre as variáveis na Tabela 5. Todavia, estas percepções produzem um efeito indirecto nas percepções de comportamento político, por intermédio da percepção de justiça procedimental e interaccional no caso dos comportamentos políticos gerais e pela justiça interaccional no caso dos comportamentos de concordância. Tal como sugerido por

Hayes (2009), neste caso não nos podemos referir a um efeito mediador da percepção de justiça organizacional, uma vez que uma relação que não existe, não pode ser mediada – na ausência das percepções de justiça não existe qualquer relação (efeito total) entre as percepções sobre as práticas de GRH e as percepções de comportamento político. Como tal, devemos-nos antes referir a um efeito indirecto.

No caso específico dos comportamentos políticos gerais, este fenómeno pode dever-se ao efeito directo entre as percepções sobre as práticas e as percepções de comportamento político ser positivo e o efeito indirecto através das percepções de justiça procedimental e interaccional ser negativo. Desta forma, os efeitos contrários anulam-se, o que resulta num efeito total próximo de zero. Este fenómeno é denominado efeito de supressão (McFatter, 1979) e, ainda que não seja muito comum, pode acontecer em situações nas quais os efeitos directo e indirecto têm magnitudes semelhantes e direcções opostas.

É importante tentar perceber porque é que na ausência de percepção de justiça interaccional e procedimental, as percepções de avaliação de desempenho têm um efeito positivo nas percepções de comportamento político. Podemos encontrar uma potencial explicação no trabalho de Folger e Cropanzano (1998) que consideram que a avaliação de desempenho é uma prática propícia a comportamentos políticos que podem partir tanto dos supervisores como dos subordinados. No caso dos supervisores, estes podem sobreavaliar um trabalhador com receio das suas reacções se o avaliarem com um baixo desempenho, ou subavaliar um trabalhador se este for particularmente rebelde, como forma de impor a sua autoridade. No que refere aos trabalhadores, estes podem recorrer a tácticas de influência ou de formação de impressões para aumentar a sua avaliação sem aumentar o desempenho. Apesar de os autores se referirem à avaliação de desempenho objectiva e ao comportamento político objectivo, no caso de as percepções dos trabalhadores se basearem nos fenómenos objectivos, esta explicação para os resultados obtidos parece ser válida.

O caso específico dos comportamentos de concordância é semelhante ao anterior. A diferença reside no facto de que para além de não existir um efeito total, também não existe um efeito directo das percepções sobre a avaliação de desempenho nas percepções de comportamentos de concordância. Assim, a relação entre as percepções sobre a avaliação de desempenho e as percepções de comportamentos de concordância só existe única e exclusivamente através da percepção de justiça interaccional.

6.2. Pontos fortes do estudo

A realização deste estudo pode ter como principal ponto forte o seu carácter inovador. Dentro do que foi possível apurar na revisão de literatura, parece que este trabalho concretiza pela primeira vez, o estudo do papel das percepções sobre as práticas de GRH para a diminuição das percepções de comportamento político, através da percepção de justiça organizacional.

Os resultados permitem adicionar conhecimento teórico, em primeiro lugar, à relação entre a percepção sobre as práticas de GRH e a percepção de justiça organizacional e, em segundo lugar, à relação entre a percepção de justiça organizacional e a percepção de comportamento político, duas áreas pouco estudadas, que carecem de validação empírica. Para além de explorar estas relações, este estudo considera-as ainda conjuntamente num único modelo.

Para além disto, a avaliação das percepções dos trabalhadores sobre as práticas de GRH e os seus efeitos, por oposição ao estudo dos efeitos das práticas de GRH objectivas consitui também, a nosso entender, um ponto forte, uma vez que vários autores defendem que as percepções sobre as práticas são mais úteis para prever os comportamentos dos trabalhadores do que as práticas em si (e.g., Edgar & Geare, 2005; Khilji & Wang, 2006; Wright and Nishii, 2004).

6.3. Limitações

As contribuições deste estudo devem ser interpretadas à luz de algumas limitações. Em primeiro lugar, os dados foram recolhidos apenas num momento do tempo, o faz com que seja impossível afirmar que existe causalidade entre as variáveis e impossível excluir a hipótese da existência de efeitos causais reversivos. Não é de todo impensável que a percepção das práticas de GRH e a percepção de justiça organizacional se influenciam mutuamente e o mesmo pode acontecer entre a percepção de justiça organizacional e a percepção de comportamento político.

Em segundo lugar, a escolha da escala de Meyer e Smith (2000) para a medição das percepções sobre as práticas de GRH deveu-se ao facto de não existirem ainda outras escalas que permitam avaliar estas percepções – as escalas existentes referem-se sobretudo à satisfação e utilidade das práticas de GRH. Contudo, consideramos que os resultados podem ter sido influenciados pelo facto de a escala ainda não ter sido muito utilizada e carecer de validação psicométrica mais robusta.

Em terceiro lugar, uma grande percentagem da amostra (45,2%) trabalha na

organização em estudo há menos de 3 anos, pelo que pode não ter ainda uma opinião muito vinculada acerca das variáveis avaliadas. Uma alternativa teria sido discriminar, por exemplo, os trabalhadores com menos de um ano de antiguidade e eliminá-los da amostra.

Por fim, consideramos que poderá existir a possibilidade de os resultados da percepção de justiça interaccional terem sido inflacionados devido a questões de desejabilidade social e os resultados da justiça procedimental terem sido deflacionados devido a uma eventual falta de conhecimento sobre os procedimentos existentes na organização.

6.4. Sugestões para estudos futuros

Em investigações futuras, será importante replicar este estudo em diferentes contextos organizacionais para que se possam tirar conclusões sustentadas com uma maior fundamentação empírica. É também relevante a utilização da escala completa da POPS, para que seja possível avaliar em contexto português o constructo global da percepção de comportamento político. Para além da replicação deste estudo, é importante relacionar as variáveis de modos diferentes. Por exemplo, averiguar se as percepções de justiça influenciam as percepções sobre as práticas de GRH.

Outra sugestão é a de explorar as percepções das práticas de GRH tendo em conta outras práticas ou utilizando uma medida da percepção das várias práticas agregadas, como já foi realizado por Kuvaas (2008).

Os resultados relativos à relação entre a avaliação de desempenho e a percepção de comportamento político diferem dos resultados relativos à relação entre as outras práticas e a percepção de comportamento político. Dadas as características particulares da avaliação de desempenho, consideramos que o estudo das percepções dos trabalhadores sobre estas práticas é, claramente, uma janela aberta para a investigação.

É também importante o estudo de mais antecedentes da percepção de comportamento político que estejam associados a uma diminuição desta percepção, uma vez que está associada a efeitos tão negativos para a eficácia organizacional (e.g. stress, burnout, intenção de saída, comportamentos retaliatórios).

Por fim, seria bastante pertinente aliar a investigação teórica à prática profissional e realizar uma intervenção organizacional com vista ao aumento do contributo das práticas de GRH para o desenvolvimento dos trabalhadores, no quadro das percepções políticas. Seria útil avaliar os efeitos desta intervenção nas percepções dos trabalhadores sobre as práticas em si, a justiça organizacional e o comportamento político, em momentos distintos no tempo, antes e depois da intervenção.

6.5. Conclusão

Os resultados deste estudo permitem concluir que, de um modo geral, quando os trabalhadores percebem que as práticas de GRH contribuem para o seu desenvolvimento profissional, tendem a perceber menos comportamentos políticos na empresa porque tendem a sentir que existe justiça organizacional.

Estes resultados têm implicações práticas, uma vez que as percepções sobre as práticas de GRH podem ser mais positivas se os gestores melhorarem as práticas para que contribuam de forma mais significativa para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores. Ao melhorar as práticas, os gestores têm a possibilidade de condicionar, de alguma forma, as percepções de justiça organizacional que, para além de estarem associadas a uma percepção de comportamento político baixa, estão também associadas a resultados positivos para a eficácia organizacional, como já foi referido neste trabalho.

No caso de as alterações às práticas não surtirem efeitos nas percepções de comportamento político, por não elevarem as percepções de justiça, os gestores podem actuar sobre a justiça em si. A percepção de justiça interaccional, cujos resultados evidenciaram ser a dimensão da justiça que mais contribui para a redução do comportamento político percebido, pode ser aumentada se os superiores tratarem os trabalhadores de forma mais justa, com respeito e consideração.

Seja implementando ‘melhores práticas’ de GRH ou tratando os trabalhadores de forma mais justa, está ao alcance dos gestores reduzir os efeitos da percepção de comportamento político bem como os seus efeitos potencialmente negativos para a eficácia organizacional.

Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research, 1*, 177-198.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behaviour, 22*, 347-366.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal, 37*(3), 670-687.
- Aryee, S., Chen, Z. X., & Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 94*(1), 1-15.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal, 43*(3), 502-517.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88*, 588-606.
- Beugré, C. D., & Liverpool, P. R. (2006). Politics as determinant of fairness perceptions in organizations. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Eds.), *Handbook of organizational politics* (pp. 122-135). Cheltenham: Edward Elgar.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews, 2*(2), 183-203.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin, 120*, 189-208.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Byrne, Z. S. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology, 20*(2), 175-200.
- Caetano, A., & Vala, J. (1999). Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia, 13*, 75-84.
- Chai-Amonphaisal, K., & Ussahawanitchakit, P. (2008). Roles of human resource practices and organizational justice in affective commitment and job performance of accountants in Thai firms. *Review of Business Research, 8*(2), 47-58.
- Cho, J., & Kessler, S. R. (2008). Employees' distributive justice perceptions and organizational citizenship behaviors: a social exchange perspective. *Review of Business Research, 8*(6), 131-137.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A Historical Overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-47). London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Conlon, D. E. (1993). Some tests of the self-interest and group value models of procedural justice: Evidence from an organizational appeal procedure. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1109-1124.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2005). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioural Science*, 2, 201-215.
- Edgar, F. & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: Different measures – different results. *Personnel Review*, 34(5), 534-549.
- Esteves, T. & Caetano, A. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancário português*. Manuscrito não publicado, Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J.H. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics and politic behaviour. In S.B. Bacharach and E.J. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations* (Vol. 17, pp. 89-130). Stamford, CT: JAI Press.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233-266.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 143-170). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Folger, R., & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Responsibilities and Rights Journal*, 2, 79-89.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. California: Sage Publications.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 309-326). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J., Bies, R. J., & Eskew, D. E. (1991). Establishing fairness in the eye of the beholder: Managing impressions of organizational justice. In R. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management: How image making affects managerial decisions* (pp. 111-132). Newbury Park, CA: Sage.

- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Hair, J. F., Anderson, R., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Londres: Prentice-Hall.
- Hall, A. T., Hochwater, W. A., Ferris, G. R., & Bowen, M. G. (2004). The dark side of politics in organizations. In R. Griffin & A. O’Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organizational behaviour* (pp. 237-261). S. Francisco: Jossey-Bass.
- Harris, K. J., Andrews, M. C., & Kacmar, M. K. (2007). The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitudes. *Journal of Business Psychology*, 22, 135-144.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, 1-39.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D.S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23(5), 627-658.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (2001). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193-205.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: replication and extension. *Human Relations*, 52(3), 383-416.
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: a mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135.
- Khilji, S. E. and Wang, X. (2006). “Intended” and “implemented” HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-89.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.
- Lambert, E. G., Cluse-Tolar, T., Pasupuleti, S., Hall, D. E., & Jenkins, M. (2005). The impact of distributive and procedural justice on social serviceworkers. *Social Justice Research*, 18(4), 411-427.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchanges: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees’ justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived

- organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- McFatter, R. M. (1979). The use of structural equation models in interpreting regression equations including suppressor and enhancer variables. *Applied Psychological Measurement*, 3(1), 123-135.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Mintzberg, H. (1986). *Le Pouvoir dans les organisations*. Paris: Les Editions d'Organization.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. (A. Brooker e A. Caetano, Trad.). Lisboa: Publicações Dom Quixote. (Obra original publicada em 1979).
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Neves, J. G. (2000). Gestão de recursos humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In A. Caetano & J. Vala (Eds.). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 3-30). Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. (2001). Personalidade, percepção e aprendizagem. In J. M. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.). *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 221-254). Lisboa: McGrawHill.
- Nye, L. G., & Witt, L. A. (1993). Dimensionality and construct validity of the perceptions of organizational politics scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*, 53, 821-829.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In Klein, K. J. & Koslowski, S. W. J. (Eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 211-266). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Owens, P. L. (2006). One more reason not to cut your training budget: The relationship between training and organizational outcomes. *Public Personnel Management*, 35(2), 163-172.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Stanford: Harperbusiness.
- Pfeffer, J. (1994). *Gerir com poder*. (J. Freitas e Silva, Trad.). Venda Nova: Bertrand. (Obra original publicada em 1992).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Poon, J. M. L. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1/2), 138-155.
- Preacher, K. J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pittman.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rego, A. (2000a). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Rego, A. (2000b). Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 14(2), 285-387.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior* (5th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schuler, R. S. (1998). *Managing Human Resources*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Skarlicki, D. P., Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Sparrow, P. R., & Hiltrop, J. M. (1994). *European human resource management in transition*. Cambridge: Prentice Hall.
- Storey, J. (1995). *Human resource management – A critical text*. London: Routledge.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77-98). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-347.
- Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationships among politics, job distress, and aggressive behaviour in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 571-591.
- Wright, P., & Nishii, L. H. (2004). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*. Paper presented at the Erasmus University Conference “HRM: What’s Next?”, Rotterdam, The Netherlands.