

## Motivos de justiça e valor do grupo

### INTRODUÇÃO

O modelo do valor do grupo (*group-value model*) de Tyler e colaboradores (e. g., Lind e Tyler, 1988, e Tyler, Degoey e Smith, 1996) surge actualmente, no âmbito dos estudos sobre justiça social, como um dos modelos mais promissores para a explicação da dinâmica psicológica da justiça procedimental não apenas em contexto organizacional, mas igualmente no contexto social mais vasto.

Em artigo anterior (Sousa e Vala, 1999) tínhamos avaliado o modelo do valor do grupo para diferentes orientações comportamentais face à organização: aceitação de regras, comportamentos além do esperado (*extra-role behaviors*) e aceitação e apoio à mudança organizacional.

No entanto, enquanto nesse artigo, e no que se refere à variável «comportamentos além do esperado», se tratava, operacionalmente, de apenas duas orientações comportamentais úteis à organização, agora pretendemos avaliar o modelo do valor do grupo para uma variável denominada «comportamentos activos-positivos». Esta compreende, operacionalmente, outros comportamentos de carácter inequivocamente mais afirmativo e inovador face à organização estudada, uma organização em contexto de mudança.

Pretendemos agora, também, no âmbito do modelo do valor do grupo, avaliar o eventual papel moderador de três variáveis sócio-demográficas: uma de carácter individual (sexo) e duas de carácter situacional (poder formal organizacional e tempo de socialização organizacional).

---

\* Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Começaremos por esclarecer, detalhadamente, a génese e evolução do modelo do valor do grupo. Passaremos, em seguida, à explanação da nossa pesquisa e à apresentação dos resultados obtidos, terminando o artigo com a discussão dos mesmos e conclusões.

## TIPOS E MOTIVOS DE JUSTIÇA E O MODELO DO VALOR DO GRUPO

A preocupação com o estudo sistemático das percepções de justiça em contexto organizacional iniciou-se com os trabalhos de Adams (e. g., Adams, 1965) no que se refere ao impacto dos aspectos distributivos da justiça nos membros das organizações, demonstrando que estes reagem fortemente à injustiça percebida, aquando da atribuição de resultados ou recompensas no contexto da organização.

Thibaut e Walker (1975) abriram uma nova linha de investigação sobre as percepções de justiça — a *justiça procedimental*. Tratava-se agora de estudar o impacto da percepção de justiça relativa aos procedimentos que originavam os resultados recebidos. As suas pesquisas, no contexto da simulação de processos jurídicos, compararam as reacções de litigantes que diferiam na quantidade de controle directo que detinham sobre o processo de tomada de decisão (*controle do procedimento*) e sobre os resultados do mesmo (*controle da decisão*).

Os autores concluíram que algum controle percebido sobre os procedimentos (ou voz) fazia com que os próprios resultados parecessem mais justos e fossem melhor aceites, mesmo quando não eram favoráveis. Esta hipótese foi aplicada, com resultados semelhantes, a diferentes situações organizacionais, como, por exemplo, avaliações de desempenho (Landy, Barnes e Murphy, 1978; Landy, Barnes-Farrel e Cleveland, 1980; Greenberg, 1986; Caetano, 1996; Lamego, 1997).

Leventhal (1980) sugeriu outros aspectos da justiça procedimental. Recolha de *informação rigorosa* para o processo de tomada de decisão, *representação* dos implicados na decisão, *consistência* (entre pessoas e no tempo) dos padrões e critérios para a tomada de decisão, *oportunidade para corrigir e modificar* as decisões, supressão de enviesamentos (*objectividade/imparcialidade*) no processo de tomada de decisão e um *tratamento ético* foram sugeridos como critérios frequentemente utilizados pelos membros das organizações para avaliarem a justiça dos procedimentos e a justiça da atribuição de resultados, ou *justiça distributiva* (Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza e Fry, 1980).

Tornou-se importante saber em que medida os critérios de justiça procedimental eram importantes para os membros das organizações e se estes eram

capazes de distinguir entre estes critérios e as dimensões de justiça distributiva. Em geral, os estudos conduzidos mostraram que, para os membros das organizações, justiça procedimental e distributiva constituíam duas dimensões claramente separadas da justiça, e que os critérios de justiça procedimental eram relevantes para a avaliação dos processos organizacionais (e. g., Alexander e Ruderman, 1987, Folger e Konovsky, 1989, Fryxell e Gordon, 1989, e Gordon e Fryxell, 1989).

## OS MOTIVOS RELACIONAL E INSTRUMENTAL E A GÉNESE DO MODELO DO VALOR DO GRUPO

É importante acentuar que até esta altura se estava no domínio do chamado modelo de justiça *instrumental*, ou *egoísta*, isto é, pensava-se que a preocupação com a justiça dos procedimentos radicava apenas na preocupação em obter resultados favoráveis, ou pelo menos percebidos como justos. Esta abordagem é posta em causa, por exemplo, por Lerner (1980 e 1981), Kohlberg (1984) e Lourenço (1992).

Para Lerner, o sentido de justiça consiste num objectivo ou motivo em si próprio e que nada tem à partida a ver com a maximização de resultados. O autor chama a esse motivo *crença num mundo justo*. Esta crença leva a que os indivíduos, de forma universal, tendam a acreditar que em relação a si e aos outros «têm o que merecem e merecem o que têm». O merecimento, assim definido, e um sentido espontâneo de justiça, baseado na norma sentida como mais adequada à situação, e não necessariamente ao seu interesse individual imediato, seriam motivadores mais importantes do que maximizar individualmente resultados, pois correspondem à necessidade de um sentimento de segurança pessoal e de confiança no sistema.

Para Kohlberg e Lourenço, *a justiça é um princípio moral básico* e, enquanto princípio, não constitui apenas uma regra para a acção, mas é sobretudo uma razão para a própria acção. Os indivíduos passariam assim, através de um processo cognitivo, de uma fase de *moralidade heterónoma* (baseada no egocentrismo, no utilitarismo e na obediência à letra da lei) a uma fase de *moralidade autónoma*, ou sentido de justiça (centrada na reciprocidade, no respeito mútuo e na preocupação com o bem-estar dos outros e com o espírito da lei). Assim, para estes autores, *a moral é o próprio sentido de justiça*, enquanto relação com os outros e enquanto responsabilidade social.

Efectivamente, em 1986 Bies e Moag demonstraram empiricamente, com sucesso, que as percepções de justiça procedimental não estavam, à partida, necessariamente ligadas aos resultados recebidos ou a receber, ou sequer apenas a aspectos formais do processo de tomada de decisão. Para estes autores, este tipo de justiça tinha um valor intrínseco, baseado no processo

de comunicação em situações de troca social: *honestidade*, *cortesia*, *feedback atempado* e respeito pelos *direitos pessoais* eram também critérios frequentemente utilizados para avaliar a justiça ou injustiça de uma situação. Nascia assim um novo tipo de percepção de justiça procedimental: a *justiça interaccional* (Bies e Moag, 1986; Bies e Shapiro, 1987; Bies e Shapiro, 1988; Tyler e Bies, 1989).

Tyler e colaboradores vinham já, por sua vez, a desenvolver um conjunto de pesquisas que deram conta da saliência da justiça procedimental (Tyler e Caine, 1981), através das regras de Leventhal (Barrett-Howard e Tyler, 1986), e do controle percebido sobre os procedimentos (Tyler, Rasinsky e Spodick, 1985) não apenas para a percepção de justiça, mas igualmente para a preservação da harmonia na relação, para a avaliação das autoridades e para o apoio afectivo em relação a estas.

De acordo com os autores, estes resultados, bem como os de outras pesquisas, seriam melhor explicados por outras razões que não as meramente instrumentais. De facto, pesquisas anteriores concluíam que os procedimentos tendiam a ser mais importantes para os julgamentos sobre as organizações e menos importantes quando estava em causa a avaliação de resultados pessoais. Tyler (1986) propôs então que os *objectivos* ou *motivos* que estavam em causa poderiam explicar os resultados encontrados: «[...] as preocupações com a lealdade ao grupo devem aumentar a preocupação com a justiça procedimental por causa da natureza dos resultados individuais nas organizações. Enquanto os indivíduos aderem a grupos e neles permanecem porque isso melhora o nível dos seus resultados de longo prazo, tal facto também exige o reconhecimento de que os resultados ou prioridades de outros têm por vezes de ser aceites e os desejos do próprio indivíduo adiados. Esse adiamento da gratificação é necessário para aumentar a lealdade de outros para com o grupo (isto é, para aumentar o envolvimento com o grupo e, conjuntamente, a harmonia social no grupo) [...] se os procedimentos forem justos, então é razoável esperar ganhos a longo prazo, mesmo que não sejam visíveis num prazo mais curto» (pp. 13-14).

#### EVOLUÇÃO DO MODELO: A ACEITAÇÃO DA AUTORIDADE E A IMPORTÂNCIA DO ESTATUTO DO INDIVÍDUO NO SEIO DO GRUPO COMO ANTECEDENTE DA PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA

Lind e Tyler (1988) propõem uma nova hipótese explicativa — o modelo do valor do grupo, assim denominado, segundo os autores, por causa «[...] da sua ênfase especial nos efeitos dos valores associados à pertença a grupos [...] de acordo com este modelo, as relações afectivas dentro e entre grupos e as construções cognitivas com respeito a essas relações são determinantes potentes das atitudes e dos comportamentos» (p. 231).

Assim, após a demonstração da relevância de factores procedimentais e interaccionais, quer para a percepção de justiça, quer para diversas consequências organizacionais, era importante compreender quais os *mecanismos psicológicos* subjacentes a essas relações. Lind e Tyler baseiam o seu modelo na distinção crítica, por um lado, entre motivos relacionados com recursos ou factores instrumentais, presentes nos julgamentos de justiça, e, por outro lado, motivos e factores relacionais, que se referem à qualidade do tratamento recebido por parte das autoridades organizacionais. Estes seriam os mais importantes no modelar dos comportamentos dos membros das organizações.

A lógica dos autores é a que, de seguida, se descreve. Existem dois elementos centrais que governam em grande medida o pensamento e o comportamento com respeito aos grupos, às organizações e às sociedades e que são igualmente centrais na aplicação deste modelo à justiça procedimental: (1) a *identidade grupal* (constituída pelos factores que distinguem o grupo em questão de outras entidades sociais, definindo as suas características externas); (2) os *procedimentos grupais* (que especificam as relações de autoridade e os processos formais e informais que regulam a maior parte da actividade do grupo, definindo as suas características internas). Assim, «quando os procedimentos estão de acordo com valores fundamentais do grupo e do indivíduo, surge um sentimento de justiça procedimental [...] acreditamos que existem alguns valores fundamentais que afectam a justiça procedimental em todos os grupos» (p. 232).

Será assim que a avaliação dos procedimentos, sob a forma de julgamentos de justiça procedimental, mais do que ter meramente um efeito, modela mesmo as atitudes em relação ao grupo e, portanto, a própria avaliação das autoridades e das instituições. Desta forma, por exemplo, o significado dos efeitos da *voz* ou de um tratamento educado radica na oportunidade de participação na vida do grupo e, portanto, num sentimento de verdadeira pertença a este. Este sentimento conduziria, por sua vez, a uma afirmação de estatuto (*status*) no seio do grupo. Este seria agora um determinante fundamental da percepção de justiça e de aceitação das autoridades.

Assim, o modelo prediz que as justificações e argumentos procedimentais são os mais importantes na mudança de atitudes, que a importância da justiça procedimental é função da importância do grupo para o indivíduo em questão e da consonância em que este se sente com os valores do grupo. Por sua vez, ainda em Lind e Tyler (1988) a justiça procedimental será sobretudo importante para aqueles que não se sentem completamente seguros do seu estatuto no seio do grupo e desejem ver claramente reconhecida a sua posição neste. Quanto mais o indivíduo se sentir valorizado, mais positivo será o seu comportamento. De acordo com a mesma obra, estarão ainda mais preocupados com a justiça procedimental aqueles que mais apoiam os valores tradicionais do grupo. Os autores reconhecem, no entanto, que o valor do

grupo, embora fundamental, não é a única motivação possível, permanecendo o «egoísmo» como uma motivação paralela.

#### OUTROS ANTECEDENTES DA PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA: NEUTRALIDADE E CONFIANÇA

Tyler (1989) clarifica melhor os antecedentes que considera fundamentais para a percepção de justiça: *neutralidade*, porque em relações de longo prazo as pessoas não podem ter sempre o que desejam e não podem, pois, centrar-se nos resultados de curto prazo para avaliar se o que recebem do grupo é razoável, tentando antes perceber até que ponto o decisor cria um campo que permita tomar decisões de forma neutra (*não enviesamento e honestidade do decisor, rigor da informação utilizada*); *confiança*, porque relações de longo prazo levam as pessoas a centrarem-se nas intenções do decisor (*benevolência, razoabilidade*) e a avaliação que fazem destas intenções ajuda as pessoas a preverem o futuro (*esforço da autoridade para ser justa para com elas*); e, como tinha antes referido, *status* (*tratamento educado e respeito pelos direitos pessoais*), comunicando, directamente e de forma inequívoca, o valor do indivíduo no seio do grupo.

Estas são, como se vê, e os autores reconhecem, dimensões derivadas de Thibaut e Walker, Leventhal e Bies e Moag, assumindo Tyler, no entanto, uma dinâmica fundamentalmente não instrumental para as mesmas. Por sua vez, Tyler e colaboradores reconhecem também que estes factores são «[...] teoricamente distintos mas não afirmamos que o sejam fenomenologicamente, isto é, faz sentido distingui-los em discussões teóricas, mas pode bem dar-se o caso de que a maior parte das pessoas os agreguem todos quando avaliam a qualidade da sua relação com a autoridade» (Tyler e Lind, 1992, p. 140, nota 14 de pé-de-página). Tyler e colaboradores passaram a englobar estes factores através da designação de factores *relacionais*, porque se trata efectivamente de aspectos formais e informais que se jogam no contexto de uma relação e de um processo de comunicação entre o indivíduo e a autoridade e que, como procuraram demonstrar empiricamente, são distintos dos factores de base instrumental. Por outro lado, autores há, como Kramer (1999), que vêem essas três dimensões como possíveis de englobar, simplesmente, no conceito de *confiança*.

Tyler (1989) procura testar essas dimensões num estudo de campo sobre uma experiência particularmente relevante dos cidadãos com a polícia e os tribunais. Utilizou como variáveis independentes a neutralidade, a confiança, o estatuto, a «favorabilidade» dos resultados, o controle dos procedimentos e da decisão. Como variáveis dependentes utilizou a justiça dos procedimentos e do tratamento por parte da autoridade, a justiça dos resultados, as reacções afectivas em relação à autoridade e a avaliação da justiça da auto-

ridade em geral. Os resultados demonstraram que os aspectos ligados ao controle e à «favorabilidade» dos resultados eram bem menos importantes do que o estatuto, a neutralidade e a confiança, correlacionando estas dimensões fortemente com todas as variáveis dependentes e, muito em especial, com a justiça dos procedimentos. Por sua vez, a confiança e o estatuto eram mais importantes para a justiça procedimental e a neutralidade mais importante quando a questão era a justiça dos resultados. O controle surgiu como relevante quando o que estava em causa era a resolução de um conflito e quando os resultados eram desfavoráveis (isto, segundo os autores, explicaria os resultados encontrados por Thibaut e Walker, que se centraram precisamente neste tipo de situações). Por outro lado, eram os indivíduos mais comprometidos com o sistema e com maior ligação afectiva às autoridades os que mais se preocupavam com as três dimensões de justiça, levando os autores a concluir que as pessoas se preocupam efectivamente com a sua relação com o decisor. Relembrem, igualmente, que já Leventhal tinha chamado a atenção para alguns destes aspectos: consistência, não enviesamento, rigor e hipótese de correcção das decisões seriam indicadores de neutralidade, a ética um indicador de estatuto e a representatividade um indicador de controle. Para o modelo do valor do grupo o estatuto e a confiança deveriam ser particularmente importantes e para o modelo instrumental a neutralidade deveria ser mais relevante.

#### O MODELO RELACIONAL DE AUTORIDADE NOS GRUPOS: A DINÂMICA DA LEGITIMAÇÃO DA AUTORIDADE

Tyler e Lind (1992) propõem e fundamentam aquilo a que chamam um *modelo relacional de autoridade nos grupos* para explicar, à luz da sua hipótese do valor do grupo, a psicologia da legitimação da autoridade. Esta é encarada como «[...] a atitude social mais central para a eficácia das autoridades» (p. 119), em detrimento de uma postura de controle apertado ou coacção como forma de assegurar obediência. Trata-se, antes, de entender a legitimidade como forma de assegurar uma aceitação e um cumprimento voluntários das decisões da autoridade. Neste artigo Tyler e Lind procuram explicar quais os factores mais importantes para a legitimidade e quais os processos psicológicos subjacentes a esses factores. De acordo com os autores, «a psicologia da autoridade baseia-se em cognições acerca desta, cognições acerca das crenças e motivos desta e, sobretudo, em cognições sobre a relação entre a pessoa e a autoridade» (p. 166). *Status*, neutralidade e confiança são os factores encontrados na base destas cognições e aqui reafirmados enquanto especialmente importantes para que os procedimentos e os próprios resultados sejam vistos como justos, uma vez que transmitem

informação sobre o *valor do indivíduo no seio do grupo*. Este, ao sentir-se valorizado e sentir, ao mesmo tempo, que pode confiar na sua relação de longo prazo com a autoridade, legítima, por sua vez, a própria autoridade e aceita e cumpre voluntariamente as suas decisões.

Para Tyler e Lind (1992), esta é uma lógica bem explicada pela teoria da identidade social (Tajfel e Turner, 1986) e pela teoria da autocategorização (Turner, Hogg, Oakes, Reicher e Wetherell, 1987), segundo as quais os indivíduos retiram dos grupos a que pertencem (e que valorizam ou vêem como valorizados) a informação de que necessitam para afirmarem a sua identidade social. A afirmação desta identidade exprime-se no sentimento de ser *respeitado no seio do grupo*. No entanto, ao contrário daquelas teorias, os autores preocupam-se fundamentalmente com as implicações deste facto para as relações que se estabelecem *dentro dos grupos* e, nomeadamente, com as relações que se estabelecem entre os indivíduos e as autoridades que representam estes grupos. Assim, segundo Greenberg (1990), é tão importante para as autoridades ser justo como parecê-lo, contrariando a visão de muitos em posição de autoridade segundo os quais «[...] deixar os subordinados darem as suas opiniões poderia ser visto como um sinal de fraqueza ou dar lugar a expectativas pouco razoáveis. O nosso trabalho e o de outros teóricos sugerem que nada podia ser menos verdadeiro. É precisamente mostrando preocupação com os seus seguidores que um líder tem o poder mais eficaz para modelar o seu comportamento» (p. 162).

No seguimento deste raciocínio, Tyler (1994) procura validar as suas conclusões, relativamente a situações de trabalho, conduzindo um estudo de campo junto de uma amostra de cidadãos relativamente a uma experiência recente e relevante de confronto ou problema com o seu superior hierárquico. Foram variáveis independentes a satisfação com o resultado, a avaliação do resultado em relação às suas expectativas e em relação ao que outros receberam, o controle sobre a decisão e sobre o processo e as três dimensões relacionais. Foram variáveis dependentes a avaliação da justiça do resultado, a avaliação da justiça do procedimento, o afecto (ou emoções) em relação à autoridade em virtude dos resultados recebidos e a disposição para aceitar a decisão da autoridade. Os resultados demonstraram que as três dimensões relacionais correlacionavam quer com a justiça distributiva (com destaque para a confiança), quer com a justiça procedimental (com destaque para a neutralidade). Por sua vez, o nível dos resultados e as expectativas em relação a estes correlacionaram directamente com o afecto em relação à autoridade, enquanto a justiça procedimental mediou o efeito das dimensões relacionais, de forma substancial, no afecto e também na disposição para aceitar voluntariamente as decisões. A justiça distributiva também afectou esta última variável, embora em menor grau.

O impacto demonstrado, neste artigo, por parte das dimensões relacionais, em detrimento das dimensões distributivas aí utilizadas, conduziu os autores



a reafirmarem, assim, a existência de *dois tipos de motivos de justiça*: um *motivo instrumental*, que não pode ser ignorado, relativo aos recursos materiais que as pessoas procuram obter nos grupos, e um *motivo relacional*, relativo à informação que as pessoas procuram obter nos grupos relativa ao seu estatuto, sua posição no grupo, sua identidade social. Estes motivos interpenetram-se, pois os motivos relacionais também afectam a justiça distributiva — é a informação relacional, de curto prazo, expressa, neste caso concreto, na crença na neutralidade das autoridades sobre os ganhos materiais a obter a longo prazo, que os autores têm vindo a referir.

Tyler (1997) procura confirmar estas conclusões em diversos contextos, no sentido de contrastar o motivo instrumental e o motivo relacional quanto à respectiva capacidade para afectar a legitimação da autoridade (operacionalizada enquanto disposição para aceitar voluntariamente as decisões, enquanto avaliação das autoridades e enquanto obediência genérica a regras ou leis). Para o contexto de trabalho demonstra a especial capacidade preditora dos aspectos relacionais para a avaliação e legitimação global da autoridade, surgindo, no entanto, o motivo instrumental como igualmente relevante para a decisão de aceitar decisões voluntariamente.

A influência de motivos instrumentais é reforçada em Brockner, Siegel, Daly e Tyler (1997), que apresentam três estudos onde pretendem avaliar especificamente a influência da *confiança* no apoio às autoridades, demonstrando que essa dimensão é particularmente saliente e positiva quando os resultados são desfavoráveis. De acordo com os autores, resultados favoráveis seriam por si sós informação relevante para demonstrar a disposição da autoridade para se comportar de acordo com os desejos do indivíduo, não sendo, neste caso, a confiança na autoridade posta em causa nem crítica para o apoio à autoridade.

#### A LEGITIMAÇÃO E A ACEITAÇÃO DAS DECISÕES DA AUTORIDADE E O SENTIMENTO DE PERTENÇA: O ORGULHO NO GRUPO E O RESPEITO NO SEIO DO GRUPO

Tyler e Degoey (1995) conduzem um estudo de campo numa situação de dilema social (escassez de recursos numa comunidade) para avaliar em que medida a justiça procedimental e a legitimação e aceitação voluntária das decisões da autoridade estão efectivamente relacionadas com a *natureza da relação entre os indivíduos e o grupo*. No seguimento do seu raciocínio anterior, trata-se de levar em conta o *respeito no seio do grupo* (o valor de que se é objecto neste) e também de testar e reafirmar alguns dos pressupostos da teoria da identidade social e da teoria da autocategorização, neste caso a ideia de que a *identificação com um grupo* reflecte a ligação psicológica ao grupo,

alterando o comportamento do indivíduo e conduzindo este a uma preocupação com as necessidades do grupo. Esta identificação é geralmente acompanhada de uma *avaliação positiva* desse grupo — *orgulho na pertença ao grupo*. Nesta situação, a aceitação da autoridade para gerir a situação implicava conferir poder e confiar na honestidade e competência da autoridade, disposição para aceitar as suas decisões voluntariamente e ainda o sentimento de obrigação de seguir as decisões implementadas pela autoridade, em detrimento de benefícios individuais de curto prazo. Os resultados demonstraram que todas estas variáveis eram positivamente influenciadas sobretudo pelos julgamentos de justiça procedimental e que esta relação era particularmente forte para aqueles que mais se identificavam com a comunidade. Por sua vez, a justiça procedimental e a identificação demonstraram um importante efeito de interacção na relação com o sentimento de ser respeitado no seio da comunidade, embora também se verificasse um importante efeito principal do orgulho sobre o respeito.

Brockner, Tyler e Cooper-Schneider (1992), numa pesquisa em contexto organizacional sobre as reacções de sobreviventes a *lay-offs*, alertam, no entanto, para os efeitos negativos que a identificação e o orgulho podem ter para o envolvimento futuro com a organização, o esforço de trabalho e a intenção de saída da organização: eram os membros da organização mais comprometidos e que mais percebiam a experiência dos *lay-offs* como injusta os que mais alteravam o seu comportamento para com a organização num sentido negativo.

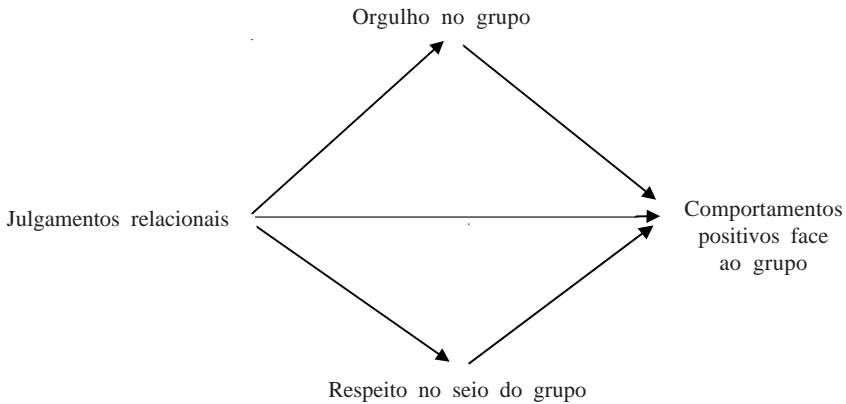
Tyler, Degoey e Smith (1996) procuraram validar as suas hipóteses testando empiricamente a *dinâmica psicológica da justiça procedimental* através do modelo do valor do grupo. Pretenderam agora avaliar o orgulho no grupo e o respeito no seio do grupo enquanto *variáveis mediadoras* entre os julgamentos de justiça e alguns comportamentos positivos face ao grupo. A figura n.º 1 apresenta esquematicamente o modelo testado.

Através da resposta a um questionário, os participantes referiam-se a uma situação recente de problema ou conflito com uma autoridade (familiar, superior hierárquico, professor, ou autoridade administrativa na universidade, e autoridade estatal, consoante a amostra analisada). As variáveis independentes foram os julgamentos de justiça distributiva (ou instrumental), tais como o controle das decisões, satisfação com os resultados e avaliação comparada destes, e os julgamentos de justiça relacional (neutralidade, *status* e confiança); as variáveis dependentes foram a aceitação das regras do grupo, aquilo que designam por «comportamentos extrapapel» e o envolvimento com o grupo.

Os resultados demonstraram, em primeiro lugar, que o orgulho e o respeito eram conceitos inter-relacionados, embora distintos, da relação dos indivíduos com os grupos. Em segundo lugar, para todas as amostras ficou demonstrada a saliência dos julgamentos relacionais em detrimento dos instrumentais.

Representação gráfica do modelo do valor do grupo  
(adaptada de Tyler, Degoey e Smith, 1996)

[FIGURA N.º 1]



No que respeita à validação do modelo para os indivíduos (empregados e estudantes) e contexto organizacional estudado (uma universidade), no caso dos empregados, embora os julgamentos relacionais tivessem um efeito directo significativo na aceitação de regras e no comprometimento com o grupo, não se verificou uma relação com os comportamentos extrapapel e nem o orgulho nem o respeito funcionaram como variáveis mediadoras para qualquer dos comportamentos.

No caso dos estudantes, os julgamentos relacionais tiveram um efeito directo nos comportamentos extrapapel e comprometimento com o grupo, mas não na aceitação das regras do grupo. O orgulho mediou, parcialmente, a relação entre julgamentos relacionais e comportamentos extrapapel e, totalmente, a relação com o comprometimento.

Podemos assim concluir que, em termos de afirmação do modelo do valor do grupo em contexto organizacional, e no que se refere aos comportamentos positivos face à organização, o orgulho e o respeito, pelo menos enquanto variáveis mediadoras, apresentam aqui resultados que são ainda bastante fracos.

Devemos, no entanto, fazer notar que o modelo se verifica totalmente para o caso da família (um grupo geralmente próximo e significativo para o indivíduo), onde a aceitação de regras e os comportamentos extrapapel foram variáveis dependentes estudadas. No caso da autoridade estatal (sendo a nação norte-americana o grupo considerado) apenas se observa uma eventual mediação do orgulho para a aceitação de regras.

Embora Tyler e colaboradores não tenham voltado a avaliar o modelo no seu todo, Smith e Tyler (1997) continuam a estudar o papel do orgulho e do

respeito através de um estudo experimental e outro de campo. Continuam também a avaliar quais as suas implicações para a *relação com outros grupos*, uma questão que, como se sabe, é central na teoria da identidade social. Os participantes eram membros de um grupo com o qual se *identificavam* especialmente e os resultados demonstraram, em ambas as pesquisas, que o orgulho estava fortemente relacionado com os comportamentos de aceitação de regras e o respeito mais relacionado com os comportamentos «afirmativos» ou «extra-papel».

Quanto à atitude face a outros grupos, estudada na pesquisa de campo, os resultados demonstraram que mais orgulho no próprio grupo predispunha negativamente face a outros grupos, enquanto mais respeito percebido no seio do próprio grupo tinha um efeito aparentemente contrário. Este tipo de resultados levou os autores a concluir que, ao contrário das predições da teoria da identidade social, a identificação com um grupo, por si só, não tem de levar, necessariamente, a um mau relacionamento com outros grupos: a questão parece residir nas implicações das *características do grupo*: o melhor grupo é «[...] o ambiente social em que os sentimentos de orgulho e de respeito possam contribuir para identidades sociais positivas» (p. 168).

Tyler (1998), em artigo a publicar, demonstra novamente, para duas amostras de empregados, que o orgulho e o respeito são julgamentos directamente bem mais influentes do que outros de ordem distributiva, como o rendimento ou a posição formal, para comportamentos positivos face ao grupo (seguir regras, ajudar, permanecer no grupo). O mesmo acontece, sobretudo no caso do orgulho, em relação à legitimação da autoridade, ao envolvimento com o grupo e à identificação com o mesmo (variáveis dependentes que agora constituem para Tyler valores internalizados).

## OBJECTIVOS DA PESQUISA

Como primeiro objectivo da nossa pesquisa, neste contexto, sentimos que é importante avaliar o modelo do valor do grupo para o caso de comportamentos inequivocamente activos, positivos e afirmativos no contexto da organização em estudo, uma organização em processo de mudança. O modelo testado é graficamente semelhante ao apresentado na figura n.º 1.

Em termos das consequências organizacionais dos julgamentos relacionais, os autores do modelo estudaram principalmente o impacto destes julgamentos em orientações comportamentais passivas-positivas do ponto de vista da organização (como a aceitação de regras e a legitimação das autoridades), embora também tenham estudado alguns comportamentos activos-positivos (como comportamentos extrapapel).

Tal como em Sousa e Vala (1999), este estudo tem também como objectivo testar a robustez do modelo do valor do grupo através da sua validação num contexto cultural novo. As predições da teoria da identidade social, incluídas no modelo, foram já estudadas em diferentes contextos nacionais e

culturais. No entanto, as restantes predições do modelo do valor do grupo foram apenas testadas num contexto cultural anglo-saxónico. Embora alguns estudos procurem demonstrar que as percepções de justiça não são profundamente afectadas pela socialização em ambientes culturais diversos, outros estudos mostram resultados algo diferentes. Outras pesquisas ainda procuram demonstrar que a questão relevante não reside nas diferenças culturais, mas em diferentes contextos económicos ou nos aspectos interpessoais da socialização (v. Tyler e Smith, 1998, sobre estudos neste âmbito). Parece, assim, importante abordar de novo esta questão.

Assim, conduzimos o seguinte estudo numa organização em processo de mudança e onde se solicitava formalmente o apoio a essa mudança aos membros da organização, pelo que os comportamentos aqui estudados, e que adiante referiremos em detalhe, assumem particular relevância. Após ser reprivatizada, a organização seleccionada — uma empresa de seguros — passou por um processo de mudanças estruturais e estratégicas. Esse processo implicou a substituição da maior parte dos administradores e gestores de primeira linha e reformas antecipadas para muitos dos membros da organização. Ao tempo em que este estudo decorreu, a mudança implicou igualmente a introdução de novas tecnologias e de uma abordagem orientada para o mercado e o consumidor, em flagrante contraste com as características anteriores da organização, de tipo fortemente burocrático.

Como outro objectivo fundamental desta pesquisa, pretendemos abordar a questão da possível influência de variáveis sócio-demográficas enquanto variáveis moderadoras entre os julgamentos de justiça e os comportamentos activos-positivos face ao grupo. De entre as diferentes variáveis sócio-demográficas passíveis de estudo seleccionámos as seguintes: o sexo, o tempo de socialização organizacional e a detenção de poder formal no contexto da organização. O modelo do valor do grupo tem tendido a colocar de lado a possível influência destes aspectos. Entendemos, no entanto, que, de acordo com as predições do modelo, que se baseiam, como vimos, nos motivos de justiça (baseados estes nos valores dos indivíduos e dos grupos), parece legítimo colocar a hipótese de que o tempo de socialização organizacional e a detenção de poder formal no contexto da organização se possam associar aos processos de internalização de valores a cuja compreensão o modelo se dirige.

Neste estudo consideraremos, explicitamente, como julgamentos relacionais, na nossa análise, não apenas os três aspectos propostos pelo modelo do valor do grupo (neutralidade, reconhecimento de estatuto e confiança), mas também os aspectos sugeridos por Leventhal (1980), uma vez que estas dimensões, talvez apenas aparentemente «mais formais», estão geralmente presentes em situações de confronto ou problemas com a autoridade. Embora o autor tivesse inicialmente pensado nesses aspectos em termos instrumentais, essa hipótese nunca foi testada e existem razões para acreditar que possam assumir também uma natureza relacional. Na verdade, «os elementos e regras procedimentais pro-

postos por Leventhal referem a recolha de informação e a representação das partes implicadas, entre outros aspectos, que conduzem a uma participação activa do indivíduo no processo e, dessa forma, a uma relação de comunicação interpessoal entre o indivíduo e o decisor» (Theotónio, 1997, p. 102). Este comentário vem na mesma linha do de Tyler: «Estes resultados [de pesquisas anteriores] apoiam fortemente a sugestão de que os julgamentos de justiça procedimental são relacionais por natureza [...]» (Tyler e Smith, 1998, p. 613).

Avaliaremos, em primeiro lugar, a distinção, para os participantes no estudo, entre o sentimento de orgulho no grupo e o respeito de que se sentem objecto no seu seio. Avaliaremos depois o seu papel como variáveis mediadoras entre os julgamentos relacionais e os comportamentos activos-positivos na organização. Para testar o orgulho e o respeito como variáveis mediadoras usaremos uma abordagem de regressão multiestádios, tal como proposta por Baron e Kenny (1986), aplicada por Tyler, DeGoey e Smith (1996) e por nós descrita e utilizada em Sousa e Vala (1999). Uma vez que este é um estudo correlacional, não podendo a causalidade entre relações ser facilmente inferida a partir da análise, os julgamentos distributivos e as variáveis dependentes e independentes serão sempre sistematicamente controlados ao longo do processo, de forma a aumentar a nossa confiança na mediação na direcção proposta pelo modelo.

Avaliaremos, em seguida, o papel moderador das variáveis sócio-demográficas seleccionadas.

## MÉTODOS

### PROCEDIMENTO

Foi aplicado um questionário a 179 membros de uma empresa seguradora portuguesa. 89 participantes eram técnicos sem responsabilidades de chefia e 90 eram empregados administrativos, chefias baixas e gestores intermédios. Os participantes são membros de uma organização que vinha a ser objecto de uma mudança organizacional profunda.

O questionário, que foi apresentado como tendo o objectivo de estudar dimensões da cultura organizacional, foi completado na presença da autora deste artigo, em sessões contínuas ao longo de um dia na sede da empresa. Os participantes no estudo provinham também de outras unidades, geograficamente dispersas, embora todas na cidade de Lisboa. Os membros da organização eram livres de participar no estudo, embora fossem encorajados a participar pelas chefias. Foi garantido o total anonimato das respostas. Obteve-se uma taxa de resposta de 100% e foram excluídos da análise apenas três questionários, pertencentes à segunda categoria de participantes, por conterem demasiados itens não respondidos. Restaram, assim, 176 casos válidos.

VARIÁVEIS E MEDIDAS

*Medida da avaliação do comportamento do superior hierárquico: julgamentos de justiça relacionais e distributivos*

*Julgamentos relacionais.* Para medir este tipo de julgamentos utilizámos as três dimensões propostas por Tyler (Tyler, 1989; Tyler, Degoey e Smith, 1996): *status*, «neutralidade» e «confiança». Enquanto os autores utilizam onze itens na sua escala, seleccionámos seis itens, dois para cada dimensão, uma vez que também utilizámos uma escala para julgamentos procedimentais «mais formais». Assim, pedia-se aos participantes para pensarem numa situação de conflito relevante com o superior hierárquico. Utilizando uma escala de seis pontos, ancorada em todos eles (1 = nada; 6 = muitíssimo), davam a sua opinião sobre os seguintes itens: *estatuto*: «Em que medida foi tratado educadamente por aquela pessoa?»; «Em que medida essa pessoa demonstrou preocupação com os seus direitos?»; *neutralidade*: «Em que medida essa pessoa se esforçou por explicar adequadamente as decisões que tomou nessa situação?»; «Em que medida pensa que as razões dadas por essa pessoa foram as verdadeiras razões para as decisões tomadas?»; *confiança*: «Em que medida essa pessoa deu atenção às suas opiniões quando foram tomadas decisões para resolver o problema em causa?»; «Em que medida essa pessoa se esforçou para levar em conta as suas necessidades?».

Os restantes itens da escala de julgamentos relacionais basearam-se em Leventhal (1980). Assim, pedia-se aos participantes que, pensando naquela pessoa e naquela situação, e utilizando a escala de seis pontos anteriormente mencionada, respondessem às seguintes questões: «[...] pensa que essa pessoa [...]» *Rigor*: «[...] obteve de forma rigorosa a informação necessária para tomar as decisões adequadas à situação?»; *representatividade*: «[...] lhe deu oportunidade para descrever bem o seu problema antes de serem tomadas as decisões?»; *consistência*: «[...] utilizou padrões e critérios claros de forma que as decisões fossem tomadas com consistência?»; *hipótese de correcção*: «[...] deu a possibilidade de pôr em causa e poder-se corrigir a decisão em caso de necessidade?»; *objectividade/imparcialidade*: «[...] foi objectiva e imparcial na forma de resolver o problema?».

*Julgamentos distributivos.* A escala construída para este efeito diz directamente respeito aos resultados (ou solução) para a situação e os critérios subjacentes são a «favorabilidade» e a «aceitabilidade» do resultado, bem como três critérios de justiça distributiva (necessidade, equidade e igualdade). Assim, pedia-se aos participantes que avaliassem, utilizando a escala anteriormente mencionada, em que medida o resultado (ou solução) tinha sido «favorável para si», «facilmente aceite por si», «de acordo com as suas necessidades na situação», «aquele que pensa que merecia», «de acordo com a solução encontrada para outros nas mesmas circunstâncias» (Elliott e Meeker, 1986; Tyler, 1994; Baron e Pfeffer, 1994).

Os valores obtidos para as variáveis resultantes foram: *julgamentos relacionais* —  $\alpha = .94$ ,  $M = 3.46$ ,  $DP = 1.06$ ; *julgamentos distributivos* —  $\alpha = .93$ ,  $M = 3.13$ ,  $DP = 1.23$ .

*Medida do orgulho no grupo e do respeito no seio do grupo*

*Orgulho no grupo.* Utilizando a escala de seis pontos previamente mencionada, pedia-se aos membros da organização para avaliarem em que medida concordavam com as seguintes afirmações (itens da escala) com respeito à organização no seu todo: «Tenho orgulho em fazer parte desta empresa»; «Quando alguém elogia outros membros da minha empresa, é como se me elogiassem a mim»; «Digo aos meus amigos quanto gosto de fazer parte desta empresa»; «Quando penso noutras empresas, tenho ainda mais orgulho em fazer parte desta». Os participantes avaliavam as mesmas afirmações (embora adaptadas) para o seu departamento e o seu grupo de trabalho. Os primeiros três itens são muito semelhantes aos de Tyler *et al.* (1996) e Smith e Tyler (1997). O último visa introduzir uma dimensão de comparação social (Ambrose, Harland e Kulik, 1991).

*Respeito no seio do grupo.* Utilizando de novo a escala de seis pontos antes mencionada, pedia-se aos participantes que avaliassem em que medida concordavam com as afirmações (itens da escala) para a organização no seu todo, o departamento e o grupo de trabalho: «Sinto que a maioria dos membros... da minha empresa... do meu departamento... do meu grupo de trabalho...» «me respeitam como pessoa», «reconhecem o valor do meu trabalho», «reconhecem o contributo que tenho dado», «valorizam o que digo e faço», «me vêem como um elemento valioso». Esta escala é semelhante à de Tyler, Degoey e Smith (1996) e inclui alguns itens da escala de auto-estima social de Luthanen e Crocker (1992).

De forma a testar se estas duas dimensões da relação entre o indivíduo e o grupo eram sentidas como claramente distintas, conduziu-se uma análise factorial em componentes principais, com rotação varimax, para os itens mencionados, em relação à organização, ao departamento e ao grupo de trabalho. Para os três casos isolámos dois factores: um para o orgulho e outro para o respeito. Estes apresentam alfas entre .83 e .91 para o orgulho e entre .75 e .93 para o respeito. Calcularam-se as correlações entre estes índices para os três níveis de análise considerados, variando as correlações de Pearson entre .45 e .46. Assim, estes resultados indicam que estamos em presença de duas dimensões diferentes, embora correlacionadas, do mesmo conceito.

Os valores para as variáveis obtidas são: *orgulho (global)* —  $\alpha = .93$ ,  $M = 4.30$ ,  $DP = .89$ ; *respeito (global)* —  $\alpha = .94$ ,  $M = 4.35$ ,  $DP = .66$ . Estas variáveis foram construídas a partir dos valores obtidos para os três níveis organizacionais considerados e que são: *orgulho na organização no seu todo*  $\alpha = .91$ ,  $M = 4.20$ ,  $DP = 1.04$ ; *orgulho no departamento* —  $\alpha = .90$ ,  $M = 4.28$ ,  $DP = 1.07$ ; *orgulho no grupo de trabalho* —  $\alpha = .90$ ,  $M = 4.43$ ,  $DP = .99$ ; *respeito no seio da organização como um todo* —  $\alpha = .93$ ,  $M = 4.02$ ,  $DP = .82$ ; *respeito no departamento* —  $\alpha = .93$ ,  $M = 4.33$ ,  $DP = .84$ ; *respeito no grupo de trabalho* —  $\alpha = .93$ ,  $M = 4.71$ ,  $DP = .76$ .



*Medida dos comportamentos activos-positivos*

Pedia-se aos inquiridos que, utilizando a habitual escala de seis posições, indicassem o grau de acordo com as proposições seguintes: «Esforço-me para ajudar colegas mesmo se não esperam isso de mim»; «Trabalho muitas vezes para além do meu horário de trabalho mesmo quando não esperam isso de mim»; «Estou atento às pessoas com quem trabalho»; «Defendo a minha empresa quando é injustamente criticada»; «Faço sugestões para melhorar o meu trabalho»; «Proponho a realização de novas tarefas e iniciativas» ( $\alpha = .71$ ,  $M = 4.86$ ,  $DP = .57$ ).

*Medida das variáveis sócio-demográficas*

No final do questionário os participantes indicavam o sexo. A variável «poder formal organizacional» foi operacionalizada através da indicação da função/posição na organização em cinco categorias aderentes à realidade da mesma (directão, subdirectão, chefia, técnica, administrativa). As duas variáveis indicativas do tempo de socialização organizacional foram operacionalizadas através da indicação do número de anos na posição e do número de anos na empresa, também em cinco categorias (até um ano, de dois a cinco anos, de seis a dez anos, de onze a vinte anos e mais de vinte anos).

## RESULTADOS

### AVALIAÇÃO DO MODELO DO VALOR DO GRUPO PARA OS COMPORTAMENTOS ACTIVOS-POSITIVOS FACE À ORGANIZAÇÃO

#### *Estádio 1 das análises de mediação — a relação entre as variáveis independentes (julgamentos de justiça) e as variáveis mediadoras (orgulho e respeito)*

Conduziram-se dois tipos de análises neste estágio: efectuou-se primeiro uma regressão do orgulho e do respeito, separadamente, sobre ambos os tipos de julgamentos de justiça (relacionais e distributivos); uma segunda análise juntou, separadamente, a variável dependente à equação de regressão, de forma a controlar a co-variação entre as variáveis dependentes e mediadoras.

De acordo com Baron e Kenny (1986) e Tyler, Degoey e Smith (1996) sobre as condições de mediação, esperava-se que a variável independente (julgamentos relacionais) afectasse cada variável mediadora, mesmo depois de se controlar a variável dependente (comportamentos activos-positivos). Fica claro que a hipótese do modelo do valor do grupo pode ser confirmada: os aspectos interaccionais e procedimentais (ou julgamentos relacionais) mostram uma relação

clara com o orgulho e o respeito, enquanto não é encontrada qualquer relação significativa com os julgamentos distributivos. Tal como esperado, depois de se controlar a variável dependente na segunda equação de regressão, continua a encontrar-se uma relação significativa entre a avaliação da autoridade e o orgulho e o respeito (v. quadro n.º 1).

Estádio 1 da análise de mediação: relação entre as dimensões da percepção de justiça e o orgulho e o respeito no grupo

[QUADRO N.º 1]

Dimensões da percepção de justiça e variável dependente	Orgulho	Respeito
Julgamentos relacionais . . . . .	.35***	.39***
Julgamentos distributivos . . . . .	NS	NS
$R^2$ . . . . .	.12***	.16***
Julgamentos relacionais . . . . .	.28***	.33***
Julgamentos distributivos . . . . .	NS	NS
Comportamentos activos-positivos . . . . .	.44***	.39***
$R^2$ . . . . .	.31***	.30***

Nota: NS = não significativo ao limite de  $p < .05$ .

\* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$ ; \*\*\* =  $p < .001$ .

Os valores são betas standardizados.

*Estádio 2 das análises de mediação: a relação entre as variáveis mediadoras e a variável dependente*

O primeiro passo deste novo estágio consistiu em regredir a variável dependente, separadamente, sobre o orgulho e o respeito, controlando, depois, noutra equação de regressão, a relação entre a variável dependente e os julgamentos de justiça. Esperava-se que as variáveis mediadoras afectassem a variável dependente. O mesmo deveria acontecer depois de se controlarem as variáveis independentes. Encontrámos, tal como esperávamos, uma relação forte e significativa entre o orgulho e o respeito e os comportamentos estudados (v. quadro n.º 2).

*Estádio 3 das análises de mediação: o papel mediador do orgulho e do respeito entre as variáveis independente e dependente*

Neste estágio esperava-se que a variável independente afectasse a variável dependente. De acordo com Baron e Kenny (1986), para obter uma mediação «perfeita» ou total, caso em que poderíamos estar em presença de uma variável mediadora única, esta relação deveria desaparecer depois de se controlarem as variáveis mediadoras. Verificou-se, em primeiro lugar, a relação directa entre os julgamentos e os comportamentos activos-positivos.

Observou-se, seguidamente, uma mediação «perfeita» ou total do orgulho e do respeito para os comportamentos estudados, uma vez que a relação entre os julgamentos e os comportamentos desapareceu completamente depois de se controlar o orgulho e o respeito. Observou-se ainda um aumento substancial do  $R^2$  (v. quadro n.º 3). A figura n.º 2 representa graficamente o modelo resultante, tomando em consideração todos os estádios da análise.

Estádio 2 da análise de mediação: relação entre o orgulho e o respeito e os comportamentos activos-positivos

[QUADRO N.º 2]

Orgulho e respeito e variáveis independentes	Comportamentos activos-positivos
Orgulho . . . . .	.44***
$R^2$ . . . . .	.19***
Orgulho . . . . .	.48***
Julgamentos relacionais . . . . .	NS
Julgamentos distributivos . . . . .	NS
$R^2$ . . . . .	.23***
Respeito . . . . .	.44***
$R^2$ . . . . .	.19***
Respeito . . . . .	.44***
Julgamentos relacionais . . . . .	NS
Julgamentos distributivos . . . . .	NS
$R^2$ . . . . .	.19***

Nota: NS = não significativo ao limite de  $p < .05$ .

\* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$ ; \*\*\* =  $p < .001$ .

Os valores são betas standardizados.

## AVALIAÇÃO DO PAPEL MODERADOR DAS VARIÁVEIS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS

Como forma de avaliar o papel moderador das variáveis sócio-demográficas, foram conduzidas análises de variância factoriais simples com as variáveis «julgamentos relacionais», «sexo» e «posição de poder formal», como variáveis predictoras, e os comportamentos activos-positivos, como variável «resultado». A variável «julgamentos relacionais» foi dicotomizada pela sua mediana; «sexo» (1 = homens; 2 = mulheres); para a variável «poder formal» utilizaram-se na análise as cinco categorias existentes na empresa (1 = direcção; 2 = subdirecção; 3 = chefia; 4 = técnica; 5 = administrativa); foram conduzidas análises de regressão para as variáveis «julgamentos relacionais» e «tempo de socialização

Estádio 3 da análise de mediação: relação entre as dimensões da percepção de justiça e os comportamentos activos-positivos

[QUADRO N.º 3]

Dimensões da percepção de justiça e variáveis mediadoras	Comportamentos activos-positivos
Julgamentos relacionais . . . . .	.17*
Julgamentos distributivos . . . . .	NS
$R^2$ . . . . .	.03*
Julgamentos relacionais . . . . .	NS
Julgamentos distributivos . . . . .	NS
Orgulho . . . . .	.48***
$R^2$ . . . . .	.23***
Julgamentos relacionais . . . . .	NS
Julgamentos distributivos . . . . .	NS
Respeito . . . . .	.44***
$R^2$ . . . . .	.19***
Julgamentos relacionais . . . . .	NS
Julgamentos distributivos . . . . .	NS
Orgulho . . . . .	.34***
Respeito . . . . .	.24*
$R^2$ . . . . .	.27***

Nota: NS = não significativo ao limite de  $p < .05$ .

\* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$ ; \*\*\* =  $p < .001$ .

Os valores são betas standardizados.

organizacional» (tempo de poder formal e tempo na empresa) enquanto variáveis independentes (utilizaram-se aqui as categorias já anteriormente referidas).

Ao contrário da nossa hipótese, quanto à provável influência, em especial, das variáveis sócio-demográficas de natureza situacional, não se observou qualquer efeito de interacção entre estas e os julgamentos relacionais para os comportamentos estudados. O mesmo sucedeu para a variável de natureza individual — «sexo».

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Tal como em Sousa e Vala (1999), num contexto cultural diferente daquele em que o modelo tem sido internacionalmente testado, os resultados da presente pesquisa apoiam, de novo, globalmente, as predições do modelo do valor do grupo.

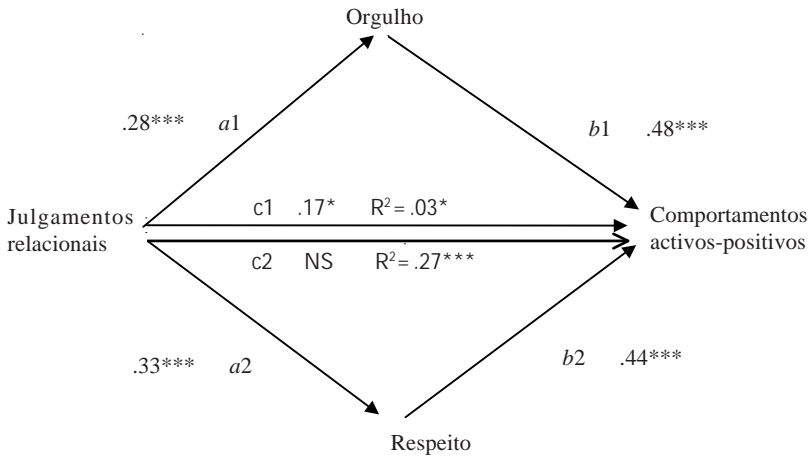
Como previsto pelo modelo, não só o orgulho e o respeito surgem como duas dimensões claramente relevantes e diferenciadas, mas também se observou uma relação entre os julgamentos relacionais e o orgulho e o respeito no grupo, que não se verificou para o caso dos julgamentos distributivos.

Estes resultados parecem consistentes com a hipótese assumida pelo modelo do valor do grupo sobre a relevância e a distinção entre os aspectos

da justiça distributivos/instrumentais e os aspectos relacionais (interacionais/procedimentais). A uma distinção estrita e formal entre justiça distributiva, procedimental e interaccional parece opor-se, com mais acuidade, uma distinção baseada em motivos de justiça — justiça instrumental vs. justiça relacional. Estes conceitos surgem não apenas como teoricamente consistentes, mas ainda como aparentemente capazes de captar as representações de justiça partilhadas pelos membros da organização.

Representação gráfica do modelo para os comportamentos activos-positivos

[FIGURA N.º 2]



Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

$a1$  e  $a2$ : relação controlando a variável dependente (estádio 1).

$b1$  e  $b2$ : relação controlando os julgamentos (estádio 2).

$c1$  e  $c2$ : relação, respectivamente, antes e após mediação, controlando, neste último caso, orgulho e respeito simultaneamente (estádio 3).

NS= relação não significativa ao limite de  $p < .05$ .

Estas ideias são reforçadas quando consideramos a relevância, para os membros da organização, das diferentes dimensões de justiça. Os nossos resultados mostram que, para a situação específica seleccionada, os aspectos mais relevantes são os aspectos interacionais e procedimentais da relação com o superior hierárquico, enquanto os julgamentos distributivos não parecem importantes. Estas conclusões são de novo reforçadas quando consideramos os resultados obtidos em Sousa e Vala (1999): os critérios de justiça classificados como mais relevantes pelos membros da organização em quaisquer situações de conflito ou problemas com a autoridade eram igualmente os critérios relacionais (procedimentais e interacionais).

Resultados da avaliação do papel moderador das variáveis sócio-demográficas

[QUADRO N.º 4]

	Comportamentos activos-positivos análises de variância	
	F	P
Julgamentos relacionais (A) . . . . .	F(1, 153) = 4,71	p < .05
Sexo (B) . . . . .	F(1, 153) = 1,13	p > .05 NS
A × B . . . . .	F(1, 153) = 2,34	p > .05 NS
Julgamentos relacionais (A) . . . . .	F(1, 143) = 2,78	p = .10
Poder formal (B) . . . . .	F(4, 143) = 2,74	p < .05
A × B . . . . .	F(4, 143) = 0,34	p > .05 NS
	Análises de regressão	
Julgamentos relacionais (A) . . . . .	.17*	
Tempo de poder formal (B) . . . . .	NS	
A × B . . . . .	NS	
R <sup>2</sup> ajust. . . . .	.02*	
Julgamentos relacionais (A) . . . . .	.18*	
Tempo na empresa (B) . . . . .	.17*	
A × B . . . . .	NS	
R <sup>2</sup> ajust. . . . .	.05*	

Nota: NS = não significativo ao limite de  $p < .05$ .

\* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$ ; \*\*\* =  $p < .001$ .

Os coeficientes de regressão são betas standardizados.

Em Sousa e Vala (1999) tínhamos validado o modelo do valor do grupo para comportamentos além do esperado. No presente artigo demonstrámos, igualmente, a mediação, prevista pelo modelo, pelo orgulho e pelo respeito, entre as percepções de justiça relacional e os comportamentos claramente activos, positivos e afirmativos que agora testámos. É de notar que a nova variável aqui utilizada apresenta não só um alfa de Cronbach bastante superior (o que indica, em princípio, maior fiabilidade e consistência por parte desta variável), como incorpora comportamentos de criatividade e de inovação face à organização.

Quanto à hipótese proposta por Tyler, Degoey e Smith (1996) de que, no contexto da teoria da identidade social, o orgulho no grupo deverá ser mais importante para explicar os comportamentos, enquanto, no contexto do modelo do valor do grupo, o respeito deverá ser mais relevante, os nossos resultados mostram, presentemente, que ambos são muito importantes para explicar os comportamentos estudados, com um valor por parte do orgulho um pouco superior. É, no entanto, possível que o orgulho e o respeito tenham diferentes capacidades explicativas consoante a atitude ou o comportamento

em estudo e consoante o grupo considerado. Note-se que, por exemplo, em Sousa e Vala (2000a) uma análise semelhante, conduzida para a variável dependente «identificação organizacional», apresentou o respeito como bem mais importante do que o orgulho na explicação da orientação em causa.

Os resultados aqui referidos são importantes para o desenvolvimento do modelo do valor do grupo. Uma revisão dos estudos anteriores sobre este modelo, designadamente em contexto organizacional, poderia levar à ideia de que julgamentos positivos sobre a justiça relacional resultariam necessariamente em comportamentos fundamentalmente passivos (no sentido de uma simples aceitação do *status quo*). No entanto, os nossos resultados indicam que os julgamentos relacionais podem também encorajar comportamentos claramente activos, positivos e afirmativos face à organização, neste caso uma organização em mudança. Estes resultados podem ser vistos à luz da teoria da auto-categorização (Turner, Hogg, Oakes, Reicher e Wetherell, 1987; Abrams e Hogg, 1990; Hogg, Hains e Mason, 1998; Hogg e Terry, 2000). De acordo com esta teoria, a identificação com o grupo encoraja o conformismo em relação às normas prototípicas do grupo. No mesmo sentido, quando a pertença a um certo grupo se torna saliente para um indivíduo, o líder do grupo torna-se representativo, ou prototípico, desse grupo. A consequência normal será que é assim provável que os comportamentos encorajados pelo líder sejam seguidos e internalizados pelo membro do grupo. Desta forma, se a norma do grupo está centrada em comportamentos do tipo que estudámos, é lógico que encontremos uma relação clara entre os julgamentos relacionais e a exibição desse género de comportamentos, uma relação que foi mediada pelo orgulho no grupo e o respeito percebido no seio deste.

É também importante fazer notar que o presente estudo se baseou numa única situação de conflito ou problema entre o membro da organização e o seu superior hierárquico. Foi possível demonstrar, pelo menos aparentemente, que uma única situação relevante teve impacto nos comportamentos analisados na organização estudada. Assim, e em termos das implicações deste estudo para a análise do comportamento organizacional, pudemos retirar conclusões semelhantes às de Caetano e Vala (1999) e que se opõem a ideias que estão frequentemente presentes nos contextos organizacionais e empresariais: de que os membros da organização tendem a enquadrar as suas atitudes e estratégias comportamentais fundamentalmente pelas decisões ou resultados que conseguem obter junto das chefias. Em vez disto observamos que uma avaliação positiva, em termos de justiça, do tratamento recebido do superior hierárquico e dos procedimentos utilizados por este na tomada de decisão e na resolução de problemas contribui para orientações comportamentais muito positivas no contexto da organização.

Acima de tudo, é importante acentuar que o modelo do valor do grupo funcionou para comportamentos que implicam, provavelmente, o frequente sacrifício dos próprios interesses imediatos do membro da organização. Estas

questões estão na base não apenas da preocupação com a justiça, mas também da preocupação, bem expressa em Tyler e colaboradores, com a internalização de valores positivos, um aspecto que é crítico não apenas para a manutenção e desenvolvimento das organizações, mas também para a manutenção e desenvolvimento das sociedades no seu todo.

No âmbito de alguns dos aspectos sócio-demográficos que diferenciam os indivíduos na organização, demonstrámos que o sexo não desempenha qualquer papel entre a avaliação do comportamento do superior hierárquico, em termos de justiça, e os comportamentos exibidos no contexto da organização, pelo que pode dizer-se que a preocupação com a justiça e os seus efeitos se sobrepõem àquele tipo de características individuais. Da mesma forma, nem a variável «poder formal» nem as relativas à socialização organizacional apresentaram um papel moderador entre os julgamentos de justiça e os comportamentos estudados. Assim, ao contrário do que poderia ser lógico esperar, em termos da eventual influência moderadora destas variáveis, estes resultados parecem vir de novo em apoio da «universalidade» de uma «dinâmica psicológica da justiça», aparentemente imune, pelo menos, a características sócio-demográficas diferenciadoras no seio da organização.

No contexto da relação entre a teoria da identidade social e o modelo do valor do grupo, é especialmente importante mencionar que, para a teoria da identidade social, os processos de comparação social assumem grande relevância. O modelo do valor do grupo avalia os julgamentos relacionais, mas não leva em consideração os processos de comparação social, o que pode constituir uma limitação do modelo. Isto parece particularmente verdade quando o modelo é aplicado a organizações, onde os membros têm claramente diferentes pertenças grupais e diferentes referentes de comparação (outros indivíduos ou grupos). É importante notar que, em Sousa e Vala (1999), os membros da organização acentuaram a «consistência» e «obter um resultado de acordo com a solução encontrada para outros nas mesmas circunstâncias» como critérios de justiça valiosos, o que parece de facto apontar para a relevância empírica de processos de comparação social.

Ainda em termos da teoria da identidade social e das questões levantadas pela nossa pesquisa, o modelo do valor do grupo deveria ser explorado no contexto das relações entre grupos na organização. Demonstrámos, em Sousa e Vala (1999), que os processos analisados pelo modelo do valor do grupo parecem ser particularmente relevantes aos níveis do departamento e do grupo de trabalho. Isto sugere que as relações entre grupos e graus de identificação a diferentes níveis organizacionais (e. g., Ashforth e Mael, 1989) serão relevantes para os processos que o modelo pretende explicar. Uma vez que qualquer empresa compreende diferentes grupos, é provável que ocorram conflitos intergrupos, mais ou menos explícitos, e que estes conflitos tenham impacto nas percepções de justiça (e. g., Vala, Lima e Monteiro, 1994).

Por último, mas não menos importante, gostaríamos de chamar a atenção para o facto de que os resultados discutidos neste estudo parecem ser muito



encorajadores em termos da utilidade do modelo do valor do grupo em novos contextos culturais. O modelo funcionou particularmente bem no contexto cultural português. É igualmente possível que as próprias culturas organizacionais possam funcionar como uma variável importante nos processos analisados pelo modelo. Os resultados de um estudo não publicado (Sousa e Vala, 2000b) mostram, por exemplo, que as dimensões culturais da organização que se relacionam com a centralidade dos indivíduos e, muito em particular, dos grupos medeiam a relação entre os julgamentos relacionais e o orgulho no grupo e o respeito no seio deste, com particular incidência ao nível da empresa como um todo.

### BIBLIOGRAFIA

- ADAMS, J. S. (1965), «Inequity in social exchange», in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp. 267-299, Nova Iorque, Academic Press.
- ABRAMS, D., e HOGG, M. (eds.) (1990), *Social Identity Theory: Constructive and Critical Advances*, Hannel Hempstead, Inglaterra, Harvester.
- ALEXANDER, S., e RUDERMAN, M. (1987), «The role of procedural and distributive justice in organizational behavior», in *Social Justice Research*, 1, pp. 177-198.
- AMBROSE, M., HARLAND, L., e KULIK, C. (1991), «Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness», in *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 239-246.
- ASHFORTH, B., e MAEL, F. (1989), «Social identity theory and the organization», in *Academy of Management Review*, 14, pp. 20-349.
- BARON, R., e KENNY, D. (1986), «The moderator-mediator distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations», in *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp. 1173-1182.
- BARON, J., e PFEFFER, J. (1994), «The social psychology of organizations and inequality», in *Social Psychology Quarterly*, 57, pp. 190-209.
- BARRETT-HOWARD, E., e TYLER, T. (1986), «Procedural justice as a criterion in all allocation decisions», in *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, pp. 296-304.
- BIES, R., e MOAG, J. (1986), «Interactional justice: communication criteria of fairness», in *Research on Negotiation in Organizations*, 1, pp. 43-55.
- BIES, R., e SHAPIRO, D. (1987), «Interactional fairness judgements: the influence of causal accounts», in *Social Justice Research*, 1, pp. 199-218.
- BIES, R., e SHAPIRO, D. (1988), «Voice and justification: their influence on procedural fairness judgements», in *Academy of Management Journal*, 31, pp. 676-685.
- BROCKNER, J., TYLER, T., e COOPER-SCHNEIDER, R. (1992), «The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: the higher they are, the harder they fall», in *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 241-261.
- BROCKNER, J., SIEGEL, P., DALY, J. e TYLER, T. (1997), «When trust matters: the moderating effect of outcome favorability», in *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 558-583.
- CAETANO, A. (1996), *Avaliação de Desempenho — Metáforas, Conceitos e Práticas*, Lisboa, Editora RH.
- CAETANO, A., e VALA, J. (1999), «Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais», in *Psicologia*, XIII (1/2), pp. 75-84.
- ELLIOTT, G., e MEEKER, B. (1986), «Achieving fairness in the face of competing concerns: the different effects of individual and group characteristics», in *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, pp. 754-760.

- FOLGER, R., e KONOVSKY, M. (1989), «Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions», in *Academy of Management Journal*, 32, pp. 115-130.
- FRYXELL, G., e GORDON, M. (1989), «Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management», in *Academy of Management Journal*, 32, pp. 851-866.
- GORDON, M., e FRYXELL, G. (1989), «Voluntariness of association as a moderator of the importance of procedural and distributive justice», in *Journal of Applied Social Psychology*, 19, pp. 993-1009.
- GREENBERG, J. (1986), «Determinants of perceived fairness of performance evaluations», in *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- GREENBERG, J. (1990), «Looking fair vs. being fair: managing impressions of organizational justice», in *Research in Organizational Behavior*, 12, pp. 111-157.
- HOGG, M., HAINS, S., e MASON, I. (1998), «Identification and leadership in small groups: salience, frame of reference, and leader stereotypicality effects on leader evaluations», in *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, pp. 1248-1263.
- HOGG, M., e TERRY, D. (2000), «Social identity and self-categorization processes in organizational contexts», in *Academy of Management Review*, 25, pp. 121-140.
- KOHLBERG, L. (1984), *Essays on Moral Development*, vol. 2, *The Psychology of Moral Development: Moral Stages, their Nature and Validation*, San Francisco, Harper and Row.
- KRAMER, R. (1999), «Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions», in *Annual Review of Psychology*, 50, pp. 569-598.
- LAMEGO, V. (1997), *Justiça na Avaliação de Desempenho*, dissertação de mestrado em Psicologia Social e Organizacional, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- LANDY, F., BARNES, J., e MURPHY, K. (1978), «Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation», in *Journal of Applied Psychology*, 63, 751-754.
- LANDY, F., BARNES-FARREL, J., e CLEVELAND, J. (1980), «Perceived fairness of performance evaluation: a follow-up», in *Journal of Applied Psychology*, 65, pp. 335-356.
- LERNER, M. (1980), *The Belief in a Just World: a Fundamental Delusion*, Nova Iorque, Plenum Press.
- LERNER, M. (1981), «The justice motive in human relations», in M. J. Lerner e S. C. Lerner (eds.), *The Justice Motive in Social Behavior*, pp. 11-35, Nova Iorque, Plenum Press.
- LEVENTHAL, G. (1980), «What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships», in K. Gergen, M. Greenberg e R. Willis (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, pp. 27-55, Nova Iorque, Plenum Press.
- LEVENTHAL, G., KARUZA, J., e Fry, W. (1980), «Beyond fairness: a theory of allocation preferences», in G. Mikula (ed.), *Justice and Social Interaction*, pp. 27-55, Nova Iorque, Springer-Verlag.
- LIND, E., e TYLER, T. (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, Nova Iorque, Plenum Press.
- LOURENÇO, O. (1992), *Psicologia do Desenvolvimento Moral. Teoria, Dados e Implicações*, Coimbra, Livraria Almedina.
- LUTHANEN, R., e CROCKER, J. (1992), «A collective self-esteem scale: self evaluation of one's social identity», in *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, pp. 302-318.
- SMITH, H., e TYLER, T. (1997), «Choosing the right pond: the impact of group membership on self-esteem and group-oriented behavior», in *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, pp. 146-170.
- SMITH, H., TYLER, T., HUO, Y., ORTIZ, D., e LIND, E. (1998), «The self-relevant implications of the group-value model: group membership, self-worth, and treatment quality», in *Journal of Experimental Social Psychology*, 34, pp. 470-493.
- SOUSA, F. H., e VALA, J. (1999), «Justiça nas organizações: o modelo do valor do grupo e as orientações comportamentais face à mudança», in *Psicologia*, XIII (1/2), pp. 25-52.

- SOUSA, F. H., e VALA, J. (2000a), *O Modelo do Valor do Grupo e a Identificação Organizacional*, Centro de Investigação e Intervenção Social, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa (manuscrito não publicado).
- SOUSA, F. H., e VALA, J. (2000b), *O Modelo do Valor do Grupo e a Cultura Organizacional*, Centro de Investigação e Intervenção Social, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa (manuscrito não publicado).
- TAJFEL, H. e TURNER, J. (1986), «The social identity theory of intergroup behavior», in S. Worchel e W. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, pp. 7-24, Chicago, Nelson Hall.
- THEOTÓNIO, S. (1997), *A Percepção de Justiça em Contexto Organizacional*, dissertação de mestrado em Psicologia Social e Organizacional, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- THIBAUT, J., e WALKER, L. (1975), *Procedural Justice: a Psychological Analysis*, Nova Iorque, Willey.
- TURNER, J., HOGG, M., OAKES, P., REICHER, S., e WETHERELL, M. (1987), *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*, Oxford, Blackwell.
- TYLER, T., e CAINE, A. (1981), «The role of distributive and procedural fairness in the endorsement of formal leaders», in *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, pp. 643-655.
- TYLER, T., RASINSKY, K., e SPODICK, N. (1985), «The influence of voice on satisfaction with leaders: exploring the meaning of process control», in *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, pp. 72-81.
- TYLER, T. (1986), «When does procedural justice matter in organizational settings?», in *Research on Negotiation in Organizations*, 1, pp. 7-23.
- TYLER, T. (1987), «Conditions leading to value expressive effects in judgements of procedural justice: a test of four models», in *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 52-333-344.
- TYLER, T. (1989), «The psychology of procedural justice: a test of the group-value model», in *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.
- TYLER, T., e BIES, R. (1989), «Beyond formal procedure: the interpersonal context of procedural justice», in J. S. Carroll (ed.), *Advances in Applied Social Psychology: Business Settings*, pp. 77-98, Hillsdale, N. J., Lawrence Erlbaum.
- TYLER, T., e LIND, E. (1992), «A relational model of authority in groups», in *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, pp. 115-191.
- TYLER, T. (1994), «Psychological models of the justice motive: antecedents of distributive and procedural justice», in *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, pp. 850-863.
- TYLER, T., e DEGOEY, P. (1995), «Collective restraint in social dilemmas: procedural justice and social identification effects on support for authorities», in *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, pp. 482-497.
- TYLER, T., DEGOEY, P., e SMITH, H. (1996), «Understanding why the justice of group procedures matters: a test of the psychological dynamics of the group-value model», in *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, pp. 913-930.
- TYLER, T. (1997), «The psychology of legitimacy: a relational perspective on voluntary deference to authorities», in *Personality and Social Psychology Review*, 1, pp. 323-345.
- TYLER, T. (1998), «Why people cooperate with organizations: an identity based perspective», a publicar em B. Staw e R. Sutton (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI.
- TYLER, T., e SMITH, H. (1998), «Social justice and social movements», in D. Gilbert, S. Fiske e G. Lindzey (eds.), *The Handbook of Social Psychology*, 4.<sup>a</sup> ed., vol. II, Nova Iorque, McGraw-Hill.
- VALA, J., LIMA, M. L., e MONTEIRO, M. B. (1994), «Conflitos intergrupais», in J. Vala, M. L. Lima, M. B. Monteiro e A. Caetano (eds.), *Psicologia Social das Organizações — Estudos em Empresas Portuguesas*, Oeiras, Celta.