

Individualismo e Coletivismo, Percepções de Justiça e Comprometimento em Organizações Latino-Americanas

Maria Cristina Ferreira¹

Eveline Maria Leal Assmar

Universidade Salgado de Oliveira, Rio de Janeiro, Brasil

Solange de Oliveira Souto

Faculdades Integradas IBMEC, Rio de Janeiro, Brasil

Alicia Graziela Omar

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Rosario, Argentina

Hugo Uribe Delgado

Universidad Abierta Interamericana, Rosario, Argentina

Alberto Terrones Gonzáles

Universidad Juarez del Estado de Durango, Durango, México

Mirta Margarita Florez Galáz

Universidad Autónoma de Yucatán, México

Resumo

O presente trabalho investigou os efeitos das percepções de justiça no comprometimento afetivo e normativo, assim como o papel moderador do individualismo em tais relações. A amostra foi composta por 203 trabalhadores argentinos, 411 brasileiros e 383 mexicanos pertencentes a empresas públicas e privadas. Foi observado que a justiça processual e a distributiva relacionaram-se positivamente com o comprometimento afetivo e normativo, embora a justiça processual tenha apresentado maior poder preditivo. O individualismo não atuou como moderador em nenhuma das relações estudadas. Um resultado inesperado foi o efeito positivo do coletivismo no comprometimento afetivo. Os dados obtidos foram interpretados à luz dos modelos de dois fatores e sistema-agente de justiça organizacional. À guisa de conclusão, são discutidas implicações para a pesquisa e a prática na área.

Palavras-chave: Valores individualistas; justiça organizacional; comprometimento organizacional.

Individualism and Collectivism, Justice Perceptions and Commitment in Latin American Organizations

Abstract

The main effects of justice perceptions on affective and normative commitment, as well as the role of individualism as a moderator of these relations were examined. Two hundred and three Argentinean, four hundred and eleven Brazilian and three hundred and eight three Mexican workers from private and public companies participated in this study. Results indicated that procedural and distributive justice were positively related to affective and normative commitment, although procedural justice had showed greater predictive power. The individualism did not moderated any of the investigated relations. An unexpected finding was the positive effect of collectivism on affective commitment. Findings were interpreted in the light of two-factor and agent-system models of organizational justice. As conclusion, implications for research and practice are discussed.

Keywords: Individualist values; organizational justice; organizational commitment.

A unificação dos mercados, motivada pela crescente globalização mundial, teve como uma de suas principais conseqüências o aumento considerável de fusões e aquisições de empresas, processos que, em geral, transpõem os limites nacionais. Tais decisões, entretanto, costumam ser baseadas em critérios puramente competitivos e econômicos, negligenciando os fatores humanos e culturais que sempre entram em jogo nessas situações. Por essa razão, muitos dos técnicos e gerentes provenientes de países do primeiro mundo demonstram problemas de adaptação nos países em desenvolvimento, devidos, em sua

maioria, às diferenças de valores entre sua cultura de origem e a cultura local.

Em face desse cenário, a cultura nacional e suas implicações para o comportamento dos membros organizacionais vêm recebendo atenção considerável de psicólogos e administradores interessados na implementação de medidas que possam contribuir para o funcionamento eficaz das organizações em uma economia globalizada. É nesse contexto que as investigações sobre atitudes e comportamentos organizacionais sob a perspectiva transcultural tornam-se particularmente relevantes, especialmente na América Latina, já que grande parte dos estudos dessa natureza (Ralston, Holt, Terpstra, & Kai-Cheng, 1997; Robert, Probst, Martocchio, Drasgow, & Lawler, 2000; van Oudenhoven, Mechelse, & de Dreu, 1998) vem sendo

¹ Endereço: Rua Marquês de Valença, 80 apto. 602, Rio de Janeiro, RJ, 20550-030, Brasil. E-mail: mcris@centroin.com.br.

conduzida a partir da comparação de amostras de norte-americanos com asiáticos e, em menor escala, com europeus, os quais, especialmente no que se refere ao mercado de trabalho, vivenciam uma realidade sociocultural bastante diferente da latino-americana. Justifica-se, assim, conforme enfatizado por alguns autores (Smith & Bond, 1999; Smith, Dugan, Peterson, & Leung, 1998), a inclusão de amostras latino-americanas em estudos transculturais, a fim de que se possa alcançar maior generalização dos achados sobre atitudes e comportamentos organizacionais até aqui obtidos.

Nessa linha, cumpre destacar as pesquisas sobre as relações entre justiça e comprometimento organizacional, construtos bastante investigados nas últimas décadas, em decorrência de suas implicações motivacionais e poder de influência na eficácia das organizações, assim como no bem-estar de seus membros. Diferentes autores (Cohen-Charash & Spector, 2001; Conner, 2003; Greenberg, 2001) têm ressaltado, entretanto, que o impacto da justiça organizacional sofre a interferência dos valores culturais predominantes em cada país, isto é, que os valores atuam como moderadores das associações entre as percepções de justiça e as variáveis atitudinais e comportamentais presentes no contexto organizacional, contribuindo, assim, para reforçar ou enfraquecer tais associações. À luz dessas considerações, o presente trabalho teve como objetivos: 1) investigar as relações entre justiça e comprometimento em amostras de trabalhadores argentinos, brasileiros e mexicanos; e, 2) averiguar o papel moderador da cultura nacional em tais relações.

Justiça e Comprometimento Organizacional

Meyer e Herscovitch (2001), após a análise de algumas das inúmeras definições já oferecidas para o comprometimento organizacional, conceituaram-no como uma força que liga o indivíduo a um curso de ação relevante para um ou mais alvos e que pode influenciar o comportamento, mesmo na ausência de motivação extrínseca ou atitudes positivas. As primeiras investigações sobre esse construto orientaram-se por duas principais abordagens: a atitudinal e a comportamental. De acordo com a primeira, o comprometimento pode ser visto como uma consequência dos sentimentos positivos dirigidos à organização, os quais se originam da combinação de experiências de trabalho, percepções da organização e características pessoais (Mowday, Porter, & Steers, 1982) ou de uma predisposição para se manter vinculado à organização em troca de recompensas futuras antecipadas (Angle & Perry, 1983). Já na perspectiva comportamental, o comprometimento decorre do engajamento em determinada linha de ação, isto é, da disposição para se continuar adotando-a, devido ao

reconhecimento dos altos custos associados à interrupção ou reversão da mesma (Becker, 1960).

Fundamentando-se na perspectiva atitudinal, diferentes modelos têm sido desenvolvidos com o intuito de explicitar a natureza uni ou multidimensional das bases ou processos responsáveis pelo surgimento do comprometimento organizacional. Mowday, Porter e Steers (1982) adotam uma concepção unidimensional ao afirmarem que o cerne de tal construto é o caráter afetivo que lhe é subjacente. Nesse sentido, os autores consideram que o comprometimento consiste na identificação ou envolvimento do indivíduo com uma organização particular, que o conduz a envidar esforços em prol dessa organização, aceitar seus valores e metas e desejar continuar sendo um de seus membros.

A natureza multidimensional do comprometimento organizacional ganha força nos estudos de Meyer e Allen (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1991; Meyer, Smith, & Allen, 1993), de acordo com os quais o referido construto é constituído por três diferentes fatores: afetivo, de continuidade ou calculativo e normativo. O comprometimento afetivo caracteriza-se por uma ligação emocional ou envolvimento com a organização capaz de fazer o indivíduo adotar os objetivos da organização como se eles fossem seus próprios objetivos. Já o comprometimento calculativo resulta da percepção de que, diante dos investimentos já feitos, deixar a organização irá gerar custos muito altos. O comprometimento normativo, por fim, reflete o sentimento de obrigação ou dever de permanecer na organização. Em síntese, o comprometimento organizacional configura uma relação que se define pelo desejo, necessidade e obrigação de permanecer na organização.

As percepções de justiça vêm sendo identificadas na literatura como um dos mais fortes preditores do comprometimento organizacional. Tal construto tem como foco as percepções individuais acerca do grau de justiça do tratamento recebido da organização e as reações cognitivas, atitudinais e comportamentais a essas percepções (James, 1993). Nesse sentido, ele se desdobra em três grandes eixos: a justiça distributiva, a justiça processual e a justiça interacional.

A justiça distributiva refere-se ao conteúdo das distribuições, isto é, ao resultado da comparação entre os esforços e os resultados auferidos pelo próprio indivíduo e por outras pessoas que lhe servem de referência. Considera-se, assim, que as pessoas fazem comparações entre si e os outros, valendo-se do princípio da equidade entre investimentos e contribuições, de um lado, e resultados, de outro (Adams, 1965). Já a justiça processual vincula-se aos meios usados para determinar as distribuições, ou seja, aos procedimentos adotados pela organização ao alocar recompensas, bem como ao grau em que os empregados

participam (têm voz) ou controlam tal processo. Ela diz respeito, portanto, à extensão em que os dirigentes da organização comunicam-se com os empregados, levam em conta suas reivindicações ao tomar decisões e permitem que tais decisões sejam contestadas. A preocupação subjacente é, então, com a justiça dos procedimentos formais de decisão, independentemente dos resultados (Greenberg, 1993). A justiça interacional, por sua vez, associa-se à qualidade do tratamento interpessoal recebido pelo empregado durante a aplicação dos procedimentos. Ela equivale, desse modo, ao lado humano das práticas organizacionais, isto é, ao modo pelo qual a gerência (ou aqueles que controlam as recompensas e recursos) se comportam em relação aos recebedores da justiça (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Alguns autores (Colquitt, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Greenberg, 1993; Rego, 2002) consideram, ainda, que a justiça interacional pode ser desdobrada em dois diferentes aspectos: a justiça interpessoal e a justiça informacional. A justiça interpessoal tipifica o grau em que os gestores tratam de maneira digna e respeitosa os empregados envolvidos nas decisões distributivas e procedimentos por eles adotados. A justiça informacional, por outro lado, associa-se ao grau em que os gestores fornecem aos empregados informações e explicações sobre tais decisões e procedimentos. Em síntese, parece haver um certo consenso atual entre os estudiosos da justiça organizacional quanto ao caráter multidimensional do construto, englobando quatro facetas: justiça distributiva, justiça processual ou procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional, com as duas últimas integrando a chamada justiça interacional.

Os estudos sobre justiça e comprometimento organizacional têm se dedicado principalmente a verificar as possíveis associações entre a justiça distributiva e processual, por um lado, e o comprometimento afetivo, por outro, sendo que vários deles (Folger & Konovski, 1989; Konovski & Cropanzano, 1991; Lind & Tyler, 1988; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993) reuniram evidências de que embora essas duas facetas relacionem-se ao comprometimento afetivo, a justiça procedimental constitui melhor preditora dessa modalidade de comprometimento que a justiça distributiva. Na explicação de tais resultados, os autores têm recorrido ao modelo de dois fatores ou modelo dos efeitos diferenciais (Greenberg, 1990; Sweeney & McFarlin, 1993), segundo o qual a justiça dos resultados e a justiça dos procedimentos provocam diferentes tipos de reações, por constituírem fatores independentes. Assim, enquanto a percepção de justiça distributiva relaciona-se principalmente à satisfação com resultados individuais específicos e imediatos, como, por exemplo, o pagamento salarial, a justiça processual vincula-se prioritariamente às atitudes e comportamen-

tos relevantes para a organização, entre os quais se inclui o comprometimento organizacional.

No que tange à comparação dos efeitos da justiça processual e interacional para o comprometimento organizacional, Konovsky e Cropanzano (1991) observaram que as percepções de justiça processual e informacional apresentavam um padrão semelhante de relações com o comprometimento afetivo. Por outro lado, constataram, também, que nenhuma das três dimensões de justiça consideradas no estudo (distributiva, processual e informacional) correlacionou-se com o comprometimento calculativo. No entanto, pesquisas mais recentes (Masterson, 2001; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000) têm demonstrado que a justiça dos procedimentos associa-se mais fortemente ao comprometimento afetivo que a justiça interacional. Explicando tais achados, Masterson et al. (2000) recorrem ao modelo sistema-agente de Bies e Moag (1986) para ressaltarem que os indivíduos mantêm dois tipos de relações de troca com a organização, que envolvem, respectivamente, os supervisores imediatos e a organização mais ampla. Desse modo, a justiça interacional referencia-se aos efeitos ligados aos supervisores, como, por exemplo, os comportamentos de cidadania a eles dirigidos. Já a justiça procedimental referencia-se aos efeitos vinculados à organização, entre os quais se encontra o comprometimento afetivo.

Na tentativa de esclarecer o poder preditivo dos diferentes modelos mencionados, Colquitt et al. (2001), em meta-análise recente, atestaram que a justiça processual e distributiva obtiveram altas correlações com o comprometimento, enquanto a justiça informacional e a interpessoal apresentaram, respectivamente, correlações baixas e moderadas com tal variável. Os autores concluíram que seus resultados ofereciam suporte ao modelo de dois fatores e ao modelo de sistema-agente. De modo similar, Cohen-Charash e Spector (2001), em meta-análise realizada na mesma época, concluíram que todas as dimensões de justiça organizacional constituíam bons preditores do comprometimento afetivo, embora a justiça processual fosse o melhor preditor. Cumpre destacar, ainda, que a justiça distributiva e processual correlacionaram-se negativamente com o comprometimento calculativo. Os autores interpretaram esses resultados levando em conta as diferenças de foco entre essas dimensões. Assim, a justiça distributiva, por se referir ao grau de justiça percebido na distribuição dos recursos organizacionais que os empregados recebem, associa-se prioritariamente às reações afetivas dirigidas a resultados particulares. Já a justiça processual, por dizer respeito aos procedimentos organizacionais formais, isto é, ao modo pelo qual são repartidos os recursos, vincula-se predominantemente às reações afetivas voltadas para a organização como um todo. A justiça interacional, em contrapartida, por ser determinada pelo comportamento interpessoal dos gestores, desperta rea-

ções afetivas dirigidas principalmente aos representantes da gerência.

Em contraste com a já volumosa produção estrangeira acerca das inter-relações entre justiça e comprometimento organizacional, o levantamento da literatura latino-americana apontou a quase total inexistência de trabalhos destinados a testar diretamente tais relações. Foi possível observar, entretanto, que os estudiosos latino-americanos começam a demonstrar uma certa preocupação com a investigação desses construtos. Até o momento, porém, o foco de interesse ainda se restringe a pesquisas isoladas, ora em justiça, ora em comprometimento, e à conseqüente identificação de alguns de seus antecedentes e conseqüentes.

Como exemplo dessa tendência, podem ser citados os estudos realizados em amostras mexicanas por Harrison e Hubbard (1998), e por Peterson, Puia e Suess (2003) sobre comprometimento, bem como o de Fadil, Segrest-Purkiss, Hurley-Hanson, Knudstrup e Stepina (2004) sobre justiça organizacional. No Brasil, merecem destaque as revisões realizadas por Bastos (1996), Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2002) e Demo (2003) sobre o estado da arte da produção nacional em comprometimento, e as pesquisas de Gomide (1999) e Mendonça e Tamayo (2004), voltadas para a área de justiça organizacional.

Um dos poucos trabalhos destinados a testar diretamente as relações entre percepções de justiça e comprometimento em amostras latino-americanas é o de Rego e Souto (2004) que, trabalhando com amostras brasileiras e portuguesas, verificou que, entre os brasileiros, a justiça interacional foi a que melhor predisse o comprometimento afetivo, enquanto a justiça processual revelou-se a melhor preditora do comprometimento normativo, embora tenha também se correlacionado, em menor grau, com o comprometimento afetivo. Justificasse, assim, a realização de estudos adicionais sobre tal questão, capazes de generalizar a amostras latino-americanas os achados até aqui obtidos em amostras estrangeiras. Apoiando-se em tais considerações, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: As percepções de justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional associam-se positivamente ao comprometimento organizacional afetivo, em amostras argentinas, brasileiras e mexicanas.

Hipótese 2: Entre as quatro dimensões de justiça organizacional, as percepções de justiça processual são as que apresentam maior capacidade de predizer o comprometimento organizacional afetivo, em amostras argentinas, brasileiras e mexicanas.

No que diz respeito ao comprometimento normativo, as altas correlações obtidas entre essa modalidade de comprometimento e o comprometimento afetivo (Ko, Price, & Mueller, 1997; Meyer & Allen, 1991; Meyer, Smith, & Allen,

1993), aliadas às poucas evidências disponíveis (Rego & Souto, 2004) acerca das relações entre as diferentes facetas da justiça e o comprometimento normativo, permitem as seguintes suposições:

Hipótese 3: As percepções de justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional associam-se positivamente ao comprometimento organizacional normativo, em amostras argentinas, brasileiras e mexicanas.

Hipótese 4: Entre as quatro dimensões de justiça organizacional, as percepções de justiça processual são as que apresentam maior capacidade de predizer o comprometimento organizacional normativo, em amostras argentinas, brasileiras e mexicanas.

Cultura Nacional, Justiça e Comprometimento Organizacional

A investigação empreendida por Hofstede (1980, 1997) em 53 países, nos anos sessenta do século passado, é freqüentemente citada como uma das pioneiras na identificação de dimensões de valores potencialmente úteis à explicação da grande diversidade observada nas atitudes e condutas psicossociais entre diferentes grupos nacionais. Entre os quatro padrões culturais (individualismo/coletivismo, distância hierárquica do poder, evitação de incerteza, masculinidade/feminilidade) identificados pelo autor, o individualismo-coletivismo tem sido a dimensão mais freqüentemente investigada e vem progressivamente demonstrando o seu poder em predizer essas diferenças.

De acordo com Triandis (1994), os membros de culturas individualistas caracterizam-se pelo distanciamento emocional dos seus grupos de pertença e pela primazia dos objetivos pessoais sobre os grupais. Nesse sentido, procuram manter sua independência em relação aos outros e priorizam seus próprios pensamentos, sentimentos e necessidades. Já os membros de culturas coletivistas condicionam seus autoconceitos e comportamentos a seus grupos de pertença. Desse modo, tornam-se interdependentes dos mesmos e, conseqüentemente, procuram, adotar comportamentos e atitudes que propiciam a manutenção de relações harmoniosas com os demais membros de seus grupos.

A diferença básica entre o individualismo e o coletivismo está, portanto, na ênfase atribuída às metas pessoais ou grupais (Ramamoorthy & Flood, 2004), já que os individualistas dão mais valor a seus próprios interesses e realizações pessoais, enquanto os coletivistas atribuem maior importância ao bem-estar coletivo e às metas grupais. Nos casos de conflito entre objetivos pessoais e grupais, os primeiros colocam seus próprios objetivos à frente dos objetivos do grupo, enfatizando a competição, enquanto

os segundos tendem a privilegiar os objetivos grupais em detrimento dos seus próprios objetivos, o que os leva a adotar prioritariamente a cooperação em suas relações interpessoais.

Triandis (1994) faz também distinção entre dois diferentes níveis por meio dos quais o individualismo-coletivismo se manifesta: o cultural, que diz respeito à ênfase que os grupos culturais concedem à vida individual ou grupal, e o individual, que se refere ao conjunto de sentimentos, crenças e atitudes individuais relacionadas à preocupação ou não com o outro. Hui e Triandis (1986) enfatizam, porém, que tal dimensão é eminentemente cultural quanto a sua origem e natureza, muito embora as pessoas costumem apresentar diferenças quanto ao grau em que endossam os valores dominantes em seu grupo cultural. O individualismo-coletivismo, ao nível individual, pode ser visto, portanto, como uma característica cultural operacionalizada em termos das diferenças individuais que refletem os processos de socialização imbricados nos grupos culturais nos quais os indivíduos se encontram inseridos (Lee, Pillutla, & Law, 2000). Assim é que a tendência predominante nos estudos recentes (Clugston, Howell, & Dorfman, 2000; Hui, Yee, & Eastman, 1995; Moorman & Blakely, 1995; Ramamoorthy & Flood, 2002) tem sido a de considerar o individualismo-coletivismo como uma variável individual, apesar de Hofstede (1980) o ter introduzido na literatura como uma variável de nível cultural.

O papel desempenhado pelo individualismo e o coletivismo nas relações entre justiça e comprometimento tem sido avaliado sob diferentes prismas. Um dos mais freqüentes visa averiguar se os achados originais sobre tais relações, obtidos em amostras norte-americanas (de natureza predominantemente individualista), poderiam ser estendidos a outras culturas, notadamente as de natureza mais coletivista. Nesse sentido, associações diretas entre justiça distributiva e comprometimento afetivo foram observadas em amostras indianas (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002) e sul-coreanas (Kim, 2000). Por outro lado, o estudo de Yoon e Thye (2002), desenvolvido com trabalhadores coreanos, evidenciou que nem a justiça distributiva nem a procedimental apresentaram efeitos significativos diretos sobre o comprometimento afetivo.

Uma segunda tendência detém-se na comparação direta dos resultados sobre as relações entre justiça e comprometimento obtidos em amostras pertencentes a categorias distintas quanto ao coletivismo-individualismo, tomando por base os escores alcançados pelos países no trabalho anterior de Hofstede (1980). Pearce, Bigley e Branyiczki (1998), em investigação realizada com trabalhadores da Lituânia e dos EUA, constataram que os efeitos positivos da justiça processual no comprometimento afetivo ocorriam em ambas as amostras. De modo semelhante, Rahim, Magner, Antonioni e Rahman (2001), trabalhando com amostras de gerentes e não-gerentes

provenientes dos EUA (individualistas) e de Bangladesh (coletivistas), verificaram que a cultura nacional não interferiu na natureza das relações observadas entre a justiça distributiva, processual e interacional e o comprometimento afetivo. Por outro lado, a pesquisa desenvolvida por Pillai, Williams e Tan (2001) em quatro diferentes países evidenciou que, nos EUA, Alemanha e Hong-Kong, apenas a justiça processual associou-se positivamente ao comprometimento, enquanto na Índia apenas a justiça distributiva apresentou uma relação positiva com o comprometimento afetivo.

No que tange aos achados provenientes de amostras latino-americanas, cumpre enfatizar o aumento das investigações que vêm adotando o individualismo-coletivismo como uma dimensão útil à explicação de diversos fenômenos organizacionais. Entre elas, encontram-se, por exemplo, o trabalho de Beekun, Stedham e Yamamura (2003), que compararam a tomada de decisões éticas de profissionais brasileiros (coletivistas) e estadunidenses (individualistas), o de Janssens, Smith e Brett (1995), que avaliaram as diferenças observadas na percepção de segurança de trabalhadores argentinos (coletivistas), franceses (individualistas) e estadunidenses (individualistas), e o de Robert et al. (2000), que averiguaram as práticas gerenciais de trabalhadores mexicanos (coletivistas), poloneses (individualistas), indianos (coletivistas) e estadunidenses (individualistas). Não foram encontrados, entretanto, registros de pesquisas sobre relações entre justiça e comprometimento envolvendo a comparação específica de amostras latino-americanas entre si ou com amostras de outras nacionalidades.

Por outro lado, até o momento, poucos são os estudos destinados a testar diretamente o papel moderador do individualismo e coletivismo nas associações entre as percepções de justiça e o comprometimento. Entre esses, encontra-se o de Ramamoorthy e Flood (2002), cujo principal objetivo foi investigar os efeitos diretos ou moderadores de orientações individualistas nas relações entre percepções de equidade e comprometimento afetivo, em trabalhadores irlandeses. Os resultados obtidos demonstraram que o individualismo não moderou as relações entre justiça e comprometimento, tendo exercido apenas um efeito direto, porém, negativo, no comprometimento, contrariando assim o que seria de se esperar. Ramamoorthy e Flood (2002), no entanto, incluíram em seu estudo apenas a justiça distributiva, deixando de analisar outras importantes modalidades desse construto, além de terem utilizado indivíduos de uma única nacionalidade, o que recomenda a realização de estudos adicionais nos quais essas outras dimensões sejam levadas em conta.

Considerando-se que os indivíduos mais coletivistas tendem a desenvolver maior identificação e comprometimento com seus grupos de pertença (Triandis, 1995) e que

as organizações podem ser vistas como um desses grupos, é possível que tais indivíduos mantenham níveis de comprometimento ditados tão somente pelos vínculos afetivos e morais que com ela mantêm, os quais independeriam do grau de justiça de seu ambiente de trabalho. Já os individualistas, por se orientarem primordialmente pela necessidade de maximizarem seus resultados pessoais, provavelmente se tornariam mais motivados, satisfeitos e comprometidos em um ambiente justo, que lhes oferecesse maiores oportunidades de alcançarem suas metas pessoais. Tomando por base tais argumentos, foi formulada, em caráter exploratório, a seguinte hipótese:

Hipótese 5: O individualismo atua como moderador das relações entre justiça e comprometimento, o mesmo não acontecendo com o coletivismo. Logo, em amostras argentinas, brasileiras e mexicanas, as associações entre as percepções de justiça e o comprometimento afetivo e normativo serão mais fortes entre os indivíduos que apresentam maior orientação individualista, enquanto tais relações não sofrerão influências do coletivismo.

Cumprir registrar, por fim, que todas as hipóteses da pesquisa foram formuladas em termos gerais, na medida em que o objetivo principal do estudo foi testar as possibilidades de generalização a culturas latino-americanas do papel da justiça no comprometimento dos membros organizacionais. No entanto, é possível que, para além do individualismo e coletivismo, outras características culturais inerentes aos países envolvidos no estudo possam também concorrer para que as relações aqui investigadas diferenciem-se, isto é, para que a nacionalidade atue como moderadora das relações entre justiça e comprometimento. Por essa razão, os efeitos moderadores do país de origem também foram testados, em caráter exploratório, de modo que as diferenças porventura existentes nesse aspecto pudessem ser detectadas e analisadas.

Tabela 1
Médias, Desvios Padrão e Coeficientes Alfa das Escalas do Estudo

Escalas	Argentina			Brasil			México		
	<i>Média</i>	<i>DP</i>	α	<i>Média</i>	<i>DP</i>	α	<i>Média</i>	<i>DP</i>	α
Comprometimento afetivo	11.41	2.90	0.76	10.72	2.96	0.70	11.21	2.74	0.69
Comprometimento normativo	16.48	4.84	0.76	15.65	4.75	0.73	17.47	4.39	0.72
Justiça distributiva	14.73	3.19	0.88	16.03	3.28	0.88	15.53	2.76	0.79
Justiça processual	24.28	4.77	0.84	23.99	5.16	0.80	23.82	5.23	0.85
Justiça interpessoal	16.99	2.81	0.83	17.19	2.97	0.80	16.68	2.86	0.79
Justiça informacional	19.07	4.04	0.88	20.14	4.04	0.85	19.22	3.97	0.87
Individualismo	10.03	3.35	0.82	9.56	3.02	0.69	12.00	2.70	0.70
Coletivismo	18.48	2.36	0.78	18.11	2.63	0.78	18.94	1.59	0.62

Método

Participantes e Procedimento

A amostra foi composta por 203 trabalhadores argentinos, 411 brasileiros e 383 mexicanos de ambos os sexos (63%, 56% e 49% de sexo masculino, respectivamente), com idades médias de 33,21 (México), 34,29 (Brasil) e 38,77 (Argentina) e tempo médio de serviço de 2,61 (México), 3,10 (Argentina) e 7,75 (Brasil). Tais indivíduos pertenciam, em sua maioria, a organizações privadas dos setores de comércio, indústria e prestação de serviços e apresentavam escolaridade de nível superior completo ou incompleto. Eles responderam aos instrumentos individualmente ou em pequenos grupos, em seus próprios locais de trabalho, após terem sido informados dos objetivos da pesquisa e terem voluntariamente concordado em dela participar.

Instrumentos

Escala de Individualismo e Coletivismo

Baseada em um versão reduzida da escala de Torres e Pérez-Nebra (2001), foi composta por uma subescala de individualismo, com três itens em formato Likert de cinco pontos variando de *discordo totalmente* a *concordo totalmente*, cujos coeficientes Alpha de Cronbach variaram de 0,69 a 0,82, e por uma subescala de coletivismo com quatro itens no mesmo formato, com coeficientes Alfa de 0,62 a 0,78 (Tabela 1).

Escala de Percepções de Justiça de Colquitt (2001)

Composta de 20 itens em formato Likert de cinco pontos, variando de *sempre* a *nunca*, distribuídos por quatro dimensões destinadas a avaliar a justiça distributiva (com quatro itens e coeficientes Alfa de 0,79 a 0,88); processual (com sete itens e coeficientes Alfa de 0,80 a 0,85); interpessoal (com quatro itens e coeficientes Alfa de 0,79 a 0,83) e informacional (com cinco itens e coeficientes Alfa de 0,85 a 0,88) (Tabela 1).

Escala de Comprometimento Afetivo e Normativo de Allen e Meyer (1990)

Composta de oito itens em formato Likert de cinco pontos, variando de *discordo totalmente* a *concordo totalmente*, distribuídos por uma subescala de comprometimento afetivo (com os três itens positivos da escala original e coeficientes Alfa de 0,70 a 0,76) e uma de comprometimento normativo (com os cinco itens positivos da escala original e coeficientes Alfa de 0,72 a 0,76). Foram ainda levantadas informações relativas à idade, sexo, escolaridade e tempo de empresa dos participantes.

As versões originais em inglês dos questionários de comprometimento e de justiça organizacional foram traduzidas para o português ou para o espanhol, por tradutores bilíngües e, em seguida, retraduzidos para o inglês por outras pessoas, também bilíngües, ocasião em que as divergências porventura existentes foram sanadas. O mesmo processo foi utilizado na tradução da versão portuguesa do questionário de individualismo para o espanhol.

Resultados

Equivalência Estrutural das Escalas

Antes de se proceder ao teste das hipóteses do estudo foi necessário verificar a possibilidade de se estabelecerem comparações significativas entre os escores obtidos nos diversos instrumentos utilizados na coleta de dados, isto é, o grau de equivalência das mensurações efetuadas nas diferentes amostras (Reise, Widman, & Pugh, 1993). Para tanto, foi adotada a análise confirmatória multigrupos realizada através do método de verossimilhança máxima (*Maximum-Likelihood Estimation - ML*), mediante a utilização do *software LISREL 8.53* (Jöreskog & Sörbom, 1996).

Atendendo-se às recomendações de Vandenberg e Lance (2000), procedeu-se inicialmente ao teste da invariância configural (modelo 1) em cada um dos instrumentos, ou seja, ao exame do grau de equivalência entre o número de fatores e cargas fatoriais especificadas como livres e fixas em cada dimensão, com o intuito de se verificar se todos o grupos estavam usando a mesma estrutura de referência conceitual ao responder aos itens. Em seguida, foi realizado o teste de um modelo mais restrito (modelo 2), no qual as cargas fatoriais associadas a cada dimensão foram especificadas como equivalentes entre as amostras (invariância métrica), de modo a se avaliar se os participantes dos diferentes grupos percebiam e interpretavam os vários pontos das escalas de resposta de maneira similar. Por fim, os parâmetros do segundo modelo foram examinados, como forma de se concluir sobre a pertinência de se aceitá-lo. Foram considerados como resultados indicativos de aceitação do modelo mais restrito um grau

de mudança do qui-quadrado não-significativo, valores maiores ou iguais a 0,90 para os índices NNFI, CFI e GFI e menores ou iguais a 0,08 para o índice RMSEA (Byrne, 1998). Os valores específicos do qui-quadrado não foram levados em consideração em virtude de tal estatística mostrar-se particularmente sensível a discrepâncias triviais entre um modelo verdadeiro e um modelo aleatório em amostras grandes (Bentler & Bonett, 1980).

Os resultados sobre a equivalência da medida de individualismo e coletivismo mostraram que o grau de mudança do qui-quadrado entre o primeiro ($\chi^2=422,97$; $p<0,001$) e o segundo modelo ($\chi^2=431,12$; $p<0,001$) foi não-significativo ($\Delta\chi^2=8,15$, n.s.) e todos os demais índices de ajuste do segundo modelo situaram-se dentro dos padrões aceitáveis (NNFI=0,91; CFI=0,92; GFI=0,91; RMSEA=0,06), evidenciando, assim, a equivalência estrutural da medida de individualismo entre as três amostras participantes do estudo. A análise da medida de justiça organizacional revelou que o grau de mudança do qui-quadrado entre o modelo configural ($\chi^2=960,34$; $p<0,001$) e o modelo restrito ($\chi^2=999,60$; $p<0,001$) era não-significativo ($\Delta\chi^2=39,26$, n.s.) e que todos os demais índices de ajuste do segundo modelo situaram-se dentro de padrões aceitáveis ou quase aceitáveis (NNFI=0,98; CFI=0,98; GFI=0,86; RMSEA=0,05). De modo semelhante, a medida de comprometimento demonstrou ser também invariante entre as amostras, já que o grau de mudança do qui-quadrado entre o primeiro ($\chi^2=1057,53$; $p<0,001$) e o segundo modelos ($\chi^2=1080,48$; $p<0,001$) mostrou-se não-significativo ($\Delta\chi^2=22,95$, n.s.) e os índices de ajuste, aceitáveis ou quase aceitáveis (NNFI=0,91; CFI=0,92; GFI=0,85; RMSEA=0,07). Em síntese, os resultados obtidos com as escalas empregadas no estudo revelaram que todas elas mostraram-se equivalentes entre os três grupos nacionais e, conseqüentemente, podiam ser utilizadas em quaisquer comparações que se fizessem necessárias entre essas amostras.

Teste das Hipóteses

Os resultados das médias, desvios padrão e coeficientes Alfa de Cronbach obtidos nas diferentes escalas são apresentados na Tabela 1. Para examinar os efeitos previstos nas hipóteses 1 a 4 foram realizadas duas análises de regressão múltipla hierárquica, nas quais as variáveis demográficas (sexo, idade, escolaridade e tempo de serviço) entraram em bloco no passo 1, com o objetivo de se controlar seus efeitos nas percepções de justiça, seguidas das quatro dimensões de justiça, que entraram em bloco no passo 2, com o comprometimento afetivo e o normativo

considerados como variáveis dependentes. Os escores de todas as variáveis foram centralizados (escore bruto menos a média do país) antes de as análises serem efetuadas, como forma de se minimizarem os efeitos da multicolinearidade (Aiken & West, 1991). Na explicação do comprometimento afetivo, as variáveis de justiça contribuíram com 17% da variância $\{F_{(8, 924)}=25,58; p<0,000\}$, sendo que apenas a justiça processual ($\beta=0,29; t=7,81; p<0,000$) e a justiça distributiva ($\beta=0,11; t=3,16; p<0,002$) mostraram-se positiva e significativamente associadas à variável dependente. De modo semelhante, apenas a justiça processual ($\beta=0,26; t=6,98; p<0,000$) e a justiça distributiva ($\beta=0,13; t=3,72; p<0,000$) contribuíram significativamente para a explicação do comprometimento normativo $\{R^2=0,15; F_{(8, 924)}=22,22; p<0,000\}$, o que confirma parcialmente as hipóteses 1 e 3. Por outro lado, em ambos os casos, a força da associação da justiça processual foi bem maior, confirmando assim integralmente as hipóteses 2 e 4.

Como apenas a justiça distributiva e processual mostraram-se significativamente associadas às duas modalidades de comprometimento, somente essas dimensões foram utilizadas no teste da hipótese 5, que implicou a realização de duas análises de regressão múltipla hierárquica moderada, nas quais as variáveis controle entraram em bloco no passo 1, seguidas pelas escalas de justiça, de individualismo e coletivismo e por uma variável categórica representando a nacionalidade (passo 2), pelas termos de interação entre as percepções de justiça e a nacionalidade (passo 3) e, por fim, pelas interações entre as percepções de justiça e o individualismo e coletivismo (passo 4). Os dados obtidos indicaram que a entrada das variáveis do bloco 2 na equação explicou 20% da variância do comprometimento afetivo $\{F_{(10, 924)}=25,09; p<0,000\}$, sendo que os únicos preditores significativos foram a justiça processual ($\beta=0,32, t=9,40, p<0,000$), o coletivismo ($\beta=0,20, t=6,53, p<0,000$) e a justiça distributiva ($\beta=0,09, t=2,76, p<0,006$). No que tange ao comprometimento normativo, a entrada do bloco 2 foi responsável por 15% da variância explicada, com a justiça processual ($\beta=0,32, t=9,40, p<0,000$) e a distributiva ($\beta=0,32, t=9,40, p<0,000$) constituindo-se nos únicos preditores significativos. Nas duas equações, a entrada dos termos de interação (blocos 3 e 4) não contribuiu significativamente para o aumento da variância explicada, numa indicação de que nem a nacionalidade e nem tampouco o individualismo e o coletivismo atuaram como moderadores das relações observadas entre a justiça distributiva e processual e o comprometimento afetivo e normativo, o que levou, conseqüentemente, à refutação da hipótese 5.

Discussão

A condução de investigações destinadas a aprofundar a compreensão de percepções e motivações subjacentes ao comportamento dos trabalhadores provenientes de diferentes grupos nacionais adquiriu importância crescente nos últimos anos, na esteira da globalização que vem progressivamente reduzindo ou mesmo eliminando os limites e fronteiras entre locais de trabalho geograficamente distantes. Alinhado com tal perspectiva, o presente trabalho teve como principal objetivo verificar as possibilidades de se estenderem a amostras latino-americanas os efeitos da justiça no comprometimento.

Os resultados obtidos demonstraram que tanto a justiça processual quanto a justiça distributiva relacionaram-se positivamente com o comprometimento afetivo e normativo, com a justiça processual mostrando, entretanto, maior força associativa. Foi verificado, ainda, que a justiça interacional, em suas vertentes interpessoal e informacional, não se correlacionou com nenhuma das duas modalidades de comprometimento. Tais achados podem ser interpretados como evidências em favor do modelo de dois fatores e do modelo sistema-agente, na medida em que o primeiro postula que os efeitos da justiça processual são mais pronunciados que os da justiça distributiva em variáveis referenciadas ao sistema, enquanto o segundo preconiza que os efeitos da justiça processual são mais proeminentes que os da justiça interacional em variáveis dessa natureza. Dito de outra forma, ambos os modelos consideram que a justiça processual tende a afetar prioritariamente as relações do empregado com a organização. Considerando-se que o comprometimento afetivo e normativo refletem, respectivamente, vínculos afetivos e normativos com a organização, seria de se esperar, então, que a justiça processual se mostrasse melhor preditora do comprometimento organizacional que as outras dimensões de justiça, o que de fato ocorreu.

As evidências ora reunidas podem ser também interpretadas à luz do modelo de valor grupal (Tyler & Lind, 1992), segundo o qual as pessoas valorizam os processos justos porque eles são importantes para a retroalimentação de seu *status* no grupo. Desse modo, o fato de os trabalhadores perceberem que a organização lhes deixa participar e ter voz nos processos decisórios faz com que eles se sintam por ela valorizados, o que contribui para o aumento de sua auto-estima e orgulho em fazer parte daquele grupo. Logo, é possível que esses indivíduos retribuam tal tratamento desenvolvendo maiores laços de afeto e consideração para com a organização, percebida simbolicamente como um grupo de referência que os valoriza e estima.

Os efeitos observados não são, entretanto, exclusivos da justiça processual, já que a justiça distributiva, ainda que em menor grau, também contribuiu para essa predição, numa demonstração de que o impacto das percepções de justiça sobre o comprometimento organizacional é mais amplo. Melhor dizendo, tanto as pressuposições acerca da justiça dos processos decisórios implementados na organização quanto as referentes à justiça dos resultados alcançados são importantes para a formação dos vínculos de afeto e lealdade que os empregados desenvolvem com as organizações para as quais trabalham, isto é, motivam-nos a com elas se identificarem. Os dados ora obtidos podem ser vistos, ainda, como uma indicação de que as relações da justiça organizacional com o comprometimento não são específicas de amostras estadunidenses (Folger & Konovski, 1989; Lind & Tyler, 1988; Masterson, 2001; Sweeney & McFarlin, 1993), européias (Pearce *et al.*, 1998; Pillai *et al.*, 2001) e asiáticas (Aryee *et al.*, 2002; Kim, 2000; Rahim *et al.*, 2001), ocorrendo também em amostras latino-americanas, em que pesem as diferenças socioculturais existentes entre esses vários grupos nacionais.

Um segundo objetivo do estudo foi investigar o papel moderador do individualismo nas relações entre justiça e comprometimento. Foi verificado que essa variável não atuou como fator moderador nas relações obtidas, e nem tampouco a nacionalidade, o que se mostra congruente com os achados anteriores de Ramamoorthy e Flood (2002), que também não puderam comprovar os efeitos hipotetizados a respeito da influência do individualismo nas relações entre justiça distributiva e comprometimento. No entanto, os autores observaram que o individualismo moderou as relações da justiça distributiva com o desejo de despendar esforços extras no trabalho, com o sentimento de obrigação de contribuir com sua própria equipe de trabalho e com a intenção de fazer carreira fora da organização. Considerando-se que tais comportamentos e atitudes têm como referência os supervisores, os colegas de trabalho e o próprio indivíduo, respectivamente, é possível, então, que os valores pessoais individualistas motivem os trabalhadores que se sentem tratados de forma justa em seus locais de trabalho a desenvolver sentimentos e a adotar comportamentos em benefício da organização, porém eles não chegam a interferir nas relações que se estabelecem entre a sensação de ser tratado justamente e a construção de laços afetivos e normativos dirigidos à organização.

O fato de o individualismo não ter desempenhado um papel moderador nas relações aqui investigadas não ex-

clui, contudo, a possibilidade de que essa dimensão cultural possa operar como variável moderadora nas associações entre justiça organizacional e outras variáveis atitudinais e comportamentais, conforme tem sido enfatizado na literatura sociopsicológica (Cohen-Charash & Spector, 2001; Conner, 2003; Greenberg, 2001). Em outras palavras, o individualismo, enquanto indicador da cultura nacional, não parece afetar as relações entre justiça distributiva e processual, por um lado, e o comprometimento afetivo e normativo, por outro, ou sua influência se deve a outros fatores mais específicos que se encontram imbricados em cada grupo nacional, como, por exemplo, a natureza das relações familiares, a ênfase dada às normas ou atitudes, etc. Seria interessante, portanto, que futuras pesquisas de natureza transcultural procurassem aprofundar o entendimento a respeito desses fatores, especialmente em outros países da América Latina, como forma de se construir um corpo de conhecimentos verdadeiramente representativo da realidade desses países.

Um resultado não previsto foi a associação positiva direta verificada entre o coletivismo e o comprometimento afetivo, o que se mostrou, contudo, congruente com resultados anteriores verificados em amostras estadunidenses (Clugston, Howell, & Dorfman, 2000), assim como em amostras australianas e tailandesas (Parkes, Bochner, & Schneider, 2001). Tais resultados indicam que, quando os indivíduos valorizam prioritariamente as metas grupais, o bem-estar coletivo e a cooperação nas relações interpessoais, eles se mostram mais propensos a desenvolver elos afetivos com sua organização, talvez porque a percebam como um de seus grupos de referência e base de sua identidade pessoal e profissional, o que os torna mais receptivos e sensíveis à organização e às suas metas.

Em síntese, os resultados presentemente obtidos podem ser vistos como uma indicação de que a justiça processual e a justiça distributiva afetam positivamente o comprometimento afetivo e normativo. Esses efeitos, contudo, não parecem sofrer influência dos condicionantes culturais transmitidos mediante os processos de socialização a que os empregados são submetidos ao longo de suas trajetórias pessoal e profissional.

Conclusões

À guisa de conclusão, cumpre ressaltar as limitações inerentes à investigação em tela, as quais recomendam que os resultados ora obtidos sejam encarados com cautela. Uma dessas limitações refere-se aos coeficientes de fidedignidade encontrados nas diferentes escalas, que nem sempre atingiram o padrão mínimo considerado aceitável em pesquisas dessa natureza (0,70, segundo Nunnally &

Bernstein, 1995), em contraste com os estudos originais conduzidos por ocasião da validação inicial das referidas escalas. Por outro lado, todas as variáveis foram mensuradas em um mesmo questionário e, conseqüentemente, os resultados podem ter sido afetados por vieses devido à variância comum ao método (por exemplo, se respondo que sou tratado com justiça sinto que devo responder também que me sinto comprometido com minha organização) ou pelos vieses provocados pela necessidade de causar boa impressão (desejabilidade social), freqüentes em instrumentos de auto-relato. Finalmente, o fato de o estudo ser correlacional impede a realização de inferências acerca de relações causais entre as variáveis investigadas.

Em que pesem, entretanto, essas limitações, a atual investigação constitui contribuição significativa à literatura organizacional de natureza transcultural, ao deixar patente que diferentes critérios de justiça são importantes para assegurar o comprometimento não apenas de trabalhadores estadunidenses, europeus e asiáticos, mas também latino-americanos. Nesse sentido, intervenções destinadas a melhorar as relações entre os empregados e a organização deveriam procurar evitar a violação de tais critérios.

No que tange à justiça distributiva, por exemplo, o maior equilíbrio entre as percepções de investimentos feitos e resultados auferidos poderia ser obtido por meio de reuniões entre gerentes e empregados, nas quais seriam discutidas as visões dos empregados sobre seus esforços e investimentos no trabalho, suas expectativas acerca dos retornos organizacionais e a extensão em que a organização estaria disposta e/ou capacitada a atendê-las. Já no que diz respeito à justiça processual, os superiores poderiam permitir que os empregados tivessem maior participação nos processos decisórios, mostrar-se mais consistentes e precisos ao tomar tais decisões e fornecer explicações detalhadas aos empregados acerca das mesmas. Tais estratégias, destinadas a implementar regras e procedimentos de tomada de decisão mais justos e capazes de proporcionar, também, distribuições justas de recompensas, revestem-se indubitavelmente da capacidade potencial de contribuir para a obtenção de empregados mais comprometidos com suas organizações e, conseqüentemente, de maiores índices de produtividade, eficiência e saúde organizacional.

Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. & (1990). The measurement and the antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10, 123-146.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Bastos, A. V. B. (1996). Comprometimento no trabalho: Os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. In A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Eds.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 105-127). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Beekun, R. I., Stedham, Y., & Yamamura, J. H. (2003). Business ethics in Brazil and the U.S.: A comparative investigation. *Journal of Business Ethics*, 42, 267-279.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-600.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In L. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic concepts, applications and programming*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26, 5-30.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the multidimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. L., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Conner, D. S. (2003). Socially appraising justice: A cross-cultural perspective. *Social Justice Research*, 16, 29-39.
- Demo, G. (2003). Comprometimento no trabalho: Uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3, 185-213.
- Fadil, P., Segrest-Purkiss, S. L., Hurley-Hanson, A. E., Knudstrup, M., & Stepina, L. (2004). Distributive justice in Northern Mexico and the US: A cross-cultural comparison. *Cross-Cultural Management*, 11, 3-24.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Gomide Jr., S. (1999). *Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho*. Tese de Doutorado não-publicada, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Eds.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp.79-106). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management*, 12, 365-375.
- Harrison, J. K., & Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, 138, 609-623.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw Hill.
- Hui, C. H., & Triandis, H. C. (1986). Individualism-collectivism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17, 225-248.
- Hui, C. H., Yee, C., & Eastman, K. L. (1995). The relationship between individualism-collectivism and job satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 276-282.
- James, K. (1993). The social context of organizational justice: Cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. In R. Cropanzano (Eds.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp.21-78). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Janssens, M., Brett, J. M., & Smith, F. J. (1995). Confirmatory cross-cultural research: Testing the viability of a corporation-wide safety policy. *Academy of Management Journal*, 38, 364-382.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8 user's guide*. Chicago: Scientific Software.
- Kim, S. (2000). Behavioral commitment among the automobile workers in South Korea. *Human Resource Management Review*, 9, 419-451.
- Ko, J., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). The perceived fairness or employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 26, 685-704.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 594-604.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, S. M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2002). Comprometimento organizacional: O estado da arte da pesquisa no Brasil. In Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (Eds.), *Anais do 26º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração* [CD-Rom]. Salvador: ANPAD.
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2004). Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: Análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 117-135.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Smith, N. J., & Allen, N. J. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. San Diego: Academic Press.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. J. (1995). *Teoria psicométrica*. Juárez: McGraw Hill.
- Parke, L. P., Bochner, S., & Schneider, S. K. (2001). Person-organisation fit across cultures: An empirical investigation of individualism and collectivism. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 81-108.
- Pearce, J. L., Bigley, G. A., & Branyczki, I. (1998). Procedural justice as modernism: Placing industrial/organisational psychology in context. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 371-396.
- Peterson, D. K., Puia, G. M., & Suess, F. R. (2003). "Yo tengo la camiseta (I have the shirt on)": An exploration of job satisfaction and commitment among workers in Mexico. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 73-88.
- Pillai, R., Williams, E. A., & Tan, J. J. (2001). Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China). *The International Journal of Conflict Management*, 12, 312-332.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., Antonioni, D., & Rahman, S. (2001). Do justice relationships with organization-directed reactions differ across U.S. and bangladesh employees? *The International Journal of Conflict Management*, 12, 333-349.
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Perpstra, R. H., & Kai-Cheng, Y. (1997). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of Intercultural Business Studies*, 28, 177-207.
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. (2002). Employee attitudes and behavioral intentions: A test of the main and moderating effects of individualism-collectivism orientations. *Human Relations*, 55, 1071-1096.
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. (2004). Individualism/collectivism, perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: A test of the main and moderating effects. *Human Relations*, 57, 347-366.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6, 209-235.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 151-177.
- Reise, S. P., Widaman, K. F., & Pugh, R. H. (1993). Confirmatory factor analysis and item response theory: Two approaches for exploring measurement equivalence. *Psychological Bulletin*, 114, 552-566.

- Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F., & Lawler, J. J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology, 85*, 643-658.
- Smith, P. B., & Bond, M. H. (1999). *Social psychology across cultures: Analysis and perspectives* (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Smith, P. B., Dugan, S., Peterson, M. F., & Leung, K. (1998). Individualism: Collectivism and the handling of disagreement: A 23 country-study. *International Journal of Intercultural Relations, 22*, 351-367.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four methods of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55*, 23-40.
- Torres, C. V., & Pérez-Nebra, A. (2001, Outubro). Avaliando um escala de valores: Tratamento emic, confiabilidade e fidedignidade [Resumo]. *Anais, XXXI Reunião Anual de Psicologia* (p. 77). Campinas: SBP.
- Triandis, H. C. (1994). Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitçibasi, S. Choi & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method and applications* (pp. 41-51). Thousand Oaks: Sage
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder: Westview Press.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Org.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). New York: Lexington Books.
- van Oudenhoven, J. P., Mechelse, L., & de Dreu, C. K. W. (1998). Managerial conflict management in five European countries: The importance of power distance, uncertainty avoidance, and masculinity. *Applied Psychology: An International Review, 47*, 439-455.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods, 3*, 4-70.
- Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment. *Work and Occupations, 29*, 97-124.

Received 19/01/2005

Accepted 04/10/2005

Maria Cristina Ferreira. Doutora em Psicologia, professora e pesquisadora da Universidade Salgado de Oliveira e da Universidade Gama Filho, no Rio de Janeiro. Suas áreas de interesse concentram-se no estudo das relações de gênero, crenças e valores e comportamento organizacional.

Eveline Maria Leal Assmar. Doutora em Psicologia, professora e pesquisadora da Universidade Salgado de Oliveira e da Universidade Gama Filho, no Rio de Janeiro. Suas áreas de interesse concentram-se na psicologia social e organizacional, dedicando-se ao estudo da atribuição de causalidade, justiça, crenças e valores, e comportamento organizacional.

Solange de Oliveira Souto. Psicóloga e Mestre em Psicologia, professora das Faculdades IBMEC. Suas áreas de interesse concentram-se no estudo do comportamento organizacional.

Alicia Omar. Doutora em Psicología, pesquisadora do Conselho Nacional de Investigações Científicas e Técnicas (CONICET) e profesora da Universidade Nacional de Rosario. Suas áreas de interesse concentram-se no estudo da personalidade e dos processos psicossociais básicos aplicados aos campos da psicología social, educacional e organizacional.

Hugo Uribe Delgado. Mestre em Sociología e profesor e pesquisador da Universidade Aberta Interamericana. Suas áreas de interesse concentram-se no estudo da sociología das organizações.

Alberto Terrones González é Psicólogo, Mestre em Filosofia e pesquisador do Instituto de Investigação Científica da Universidade Juárez del Estado de Durango, México. Suas áreas de interesse dirigem-se ao estudo dos fatores de risco psicossocial, valores, auto-estima e suicídio em adolescentes.

Mirta Margarita Flores Galaz é Doutora em Psicologia Social, professora e pesquisadora titular da Faculdade de Psicologia, Universidade Autónoma de Yucatán, México. Suas áreas de interesse são a etnopsicologia, a psicologia da personalidade e as relações interpessoais.