



# Instituto Universitário de Lisboa

**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Padrões longitudinais na mudança organizacional: um estudo de  
caso numa unidade de administração local

Tiago Manuel da Costa Silva Abril

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

Orientador:

Doutor Sven Waldzus, Professor Associado com Agregação

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2014

## **Agradecimentos**

Agradeço ao Professor Doutor Sven Waldzus todo o apoio, incentivo e motivação ao longo deste processo, sendo que se não fosse a sua orientação e perseverança em me mostrar que existe mais para além daquilo que eu via, dificilmente chegaria a bom porto.

Agradeço também à entidade que me acolheu e disponibilizou meios e tempo para me ajudar a obter a minha amostra, em especial atenção à Dra. Carla Ribeiro, à Dra. Cristina Lopo e ao Dr. Manuel Jacinto.

Não poderia deixar de agradecer à minha família pelo suporte, investimento na minha pessoa e por nunca deixarem de acreditar em mim, com especial atenção à minha irmã que me acompanhou nesta caminhada.

Aos amigos agradeço os cafés, que para além de me darem energia também me ajudaram a desanuviar.

Gostaria de dedicar esta investigação a todos aqueles que em dias vindouros continuem este trabalho.

## Resumo

A presente investigação assume um caráter exploratório, com o objetivo de compreender as mútuas influências longitudinais que a identificação organizacional, justiça organizacional, motivação no trabalho, compromisso para mudar e violação do contrato psicológico têm durante um processo de mudança organizacional. Existiram três *waves* de avaliação, com uma amostra total de 120 funcionários públicos, cujas regressões transversais foram utilizadas para estimar efeitos longitudinais, com 77 participantes com resposta na *wave1* (antes da reestruturação) e *wave2* (durante a reestruturação), 73 na *wave2* e *wave3* (um mês depois da *wave2*), e com 60 na *wave1* e *wave3*. Os resultados apresentam que a identificação organizacional se altera. Durante uma mudança organizacional surge nova identificação organizacional, que difere da identificação organizacional anterior à mudança. Os resultados na justiça organizacional demonstram que a abordagem do autointeresse e a da identificação social são complementares. O efeito de interação da identificação organizacional e motivação no trabalho apresenta maior poder explicativo da justiça organizacional do que cada variável individualmente. Os resultados da motivação no trabalho indicam que não basta os *outcomes* serem justos, é necessário que sejam benéficos para serem motivantes. Os resultados do compromisso para mudar demonstram que não basta a percepção de justiça organizacional, depende da identificação organizacional e do visado ou perdido na mudança. A maioria do que é assumido na literatura tem base em estudos transversais. Os efeitos longitudinais encontrados neste estudo não correspondem aos padrões da literatura, abrindo novas perspectivas dos efeitos destas variáveis. Existem ainda diferenças entre os efeitos nas diferentes fases da mudança.

**Palavras-Chave:** Mudança Organizacional, Identificação Organizacional, Justiça Organizacional, Motivação no Trabalho, Compromisso para Mudar, e Violação do Contrato Psicológico.

### **Abstract**

This research takes an exploratory approach in order to understand the mutual longitudinal influences that organizational identification, organizational justice, work motivation, commitment to change and psychological contract breach have during an organizational change process. There were three evaluation *waves* counting on a total sample of 120 public workers, whose cross regressions were used in estimating longitudinal effects. In this case, the answers of 77 participants were used in *wave1* (before re-structuration) and in *wave2* (during re-structuration), 73 in *wave2* and *wave3* (a month after *wave2*), and 60 in *wave1* and *wave3*. The results show that the organizational identification changes. During an organizational change a new organizational identification emerges which differs from the organizational identification prior to the change. The results in organizational justice show that the self-interest and the social identification approach are complementary. The effect caused by the interaction between organizational identification and work motivation shows a bigger explanatory power of organizational justice than each variable alone. The work motivation results show that it is not sufficient the outcomes being fair, for they have to be beneficial in order to motivate. The commitment to change's results show that it is not sufficient to be aware of organizational justice for it depends on the organizational identification and on what is lost in the change. The majority of what one assumes in the literature is based in cross studies. The longitudinal effects found in this research do not match the standards present in the literature. It allows for new perspectives on the effects of the above-mentioned variables. There are still differences between the effects in the different steps of the change.

**Keywords:** Organizational Change, Organizational Identification, Organizational Justice, Work Motivation, Commitment to Change, and Psychological Contract Breach.

## Índice

<b>1. Introdução</b> .....	1
<i>1.1. Identificação Organizacional</i> .....	3
<i>1.2. Justiça Organizacional</i> .....	3
<i>1.3. Motivação no Trabalho</i> .....	6
<i>1.4. Compromisso para Mudar</i> .....	7
<i>1.5. Violação do Contrato Psicológico</i> .....	9
<b>2. Limitações da pesquisa sobre mudança organizacional</b> .....	12
<b>3. A atual pesquisa exploratória</b> .....	13
<i>3.1. Identificação Organizacional</i> .....	13
<i>3.2. Justiça Organizacional</i> .....	13
<i>3.3. Motivação no Trabalho</i> .....	15
<i>3.4. Compromisso para Mudar</i> .....	16
<i>3.5. Violação do Contrato Psicológico</i> .....	18
<b>4. Método</b> .....	18
<i>4.1. Participantes</i> .....	18
<i>4.2. Instrumentos</i> .....	19
<i>4.3. Procedimento</i> .....	19
<b>5. Resultados</b> .....	20
<b>6. Discussão</b> .....	56
<i>6.1. Resultados ao encontro da Literatura</i> .....	56
<i>6.2. Possíveis explicações para resultados exploratórios</i> .....	56
<i>6.2.1. Identificação Organizacional</i> .....	56
<i>6.2.2. Justiça Organizacional</i> .....	57
<i>6.2.3. Motivação no Trabalho</i> .....	61
<i>6.2.4. Compromisso para Mudar</i> .....	64
<i>6.2.5. Violação do Contrato Psicológico</i> .....	67
<i>6.3. Limitações e Futuros estudos</i> .....	67
<b>Referências</b> .....	69
<b>Anexo A – Questionário wave1</b> .....	80
<b>Anexo B – Questionário wave2</b> .....	81
<b>Anexo C – Questionário wave3</b> .....	82

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - <i>Participates por wave (e.g., wave1), e participantes em mais do que uma wave (e.g., wave1-2 para participantes com respostas na wave1 e wave2)</i> .....	19
Tabela 2 - <i>Valores descritivos de cada wave</i> .....	20
Tabela 3 - <i>Testes de correlação de Spearman da wave1 (n=84)</i> .....	21
Tabela 4 - <i>Testes de correlação de Spearman da wave2 (n=112)</i> .....	21
Tabela 5 - <i>Testes de correlação de Spearman da wave3 (n=75)</i> .....	22
Tabela 6 - <i>Valores descritivos das diferenças e correlações para participantes com participação na wave1 e wave2</i> .....	22
Tabela 7 - <i>Valores descritivos das diferenças e correlações para participantes com participação na wave2 e wave3</i> .....	23
Tabela 8 - <i>Valores descritivos das diferenças e correlações para participantes com participação na wave1 e wave3</i> .....	23
Tabela 9 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada na identificação organizacional</i> .....	24
Tabela 10 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da motivação no trabalho na média da identificação organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso de continuidade para mudar e justiça distributiva</i> .....	26
Tabela 11 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da motivação no trabalho na média da identificação organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso de continuidade para mudar e justiça de interação</i> .....	27
Tabela 12 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da motivação no trabalho na média da identificação organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da justiça organizacional.</i>	
<i>Regressões transversais na justiça organizacional</i> .....	28
Tabela 13 - <i>Regressões transversais na justiça organizacional</i> .....	28
Tabela 14 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada na justiça organizacional</i> ..	29
Tabela 15 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da identificação organizacional na média da justiça organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso de continuidade para mudar e a motivação no trabalho</i> .....	31

Tabela 16 - Regressões longitudinais de relação cruzada da identificação organizacional na média da justiça organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da motivação no trabalho .	32
Tabela 17 - Regressões longitudinais de relação cruzada da identificação organizacional na média da justiça organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso de continuidade para mudar .....	32
Tabela 18 - Regressões longitudinais de relação cruzada do compromisso de continuidade para mudar na média da justiça organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da motivação no trabalho .....	33
Tabela 19 - Regressões longitudinais de relação cruzada do compromisso normativo para mudar na média da justiça organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da motivação no trabalho .	33
Tabela 20 - Regressões longitudinais de relação cruzada do compromisso afetivo para mudar na média da justiça organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da motivação no trabalho .....	34
Tabela 21 - Regressões longitudinais de relação cruzada na justiça distributiva .....	34
Tabela 22 - Regressões longitudinais de relação cruzada do compromisso para mudar na média da justiça distributiva, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da motivação no trabalho .....	35
Tabela 23 - Regressões longitudinais de relação cruzada do compromisso de continuidade para mudar na média da justiça distributiva, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da motivação no trabalho .....	36
Tabela 24 - Regressões longitudinais de relação cruzada do compromisso normativo para mudar na média da justiça distributiva, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da motivação no trabalho .....	36
Tabela 25 - Regressões longitudinais de relação cruzada do compromisso afetivo para mudar na média da justiça distributiva, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da motivação no trabalho .....	37
Tabela 26 - Regressões longitudinais de relação cruzada na justiça processual .....	37
Tabela 27 - Regressões longitudinais de relação cruzada na justiça de interação .....	38
Tabela 28 - Regressões longitudinais de relação cruzada nos processos formais .....	38

Tabela 29 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada na motivação no trabalho ..</i>	39
Tabela 30 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça distributiva na média da motivação no trabalho, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso de continuidade para mudar.</i>	41
Tabela 31 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça distributiva na média da motivação no trabalho, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso normativo para mudar .....</i>	41
Tabela 32 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça organizacional na média da motivação no trabalho, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso normativo para mudar .....</i>	42
Tabela 33 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça distributiva na média da motivação no trabalho, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso afetivo para mudar .....</i>	42
Tabela 34 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça organizacional na média da motivação no trabalho, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso afetivo para mudar .....</i>	43
Tabela 35 - <i>Regressões transversais no compromisso para mudar .....</i>	43
Tabela 36 - <i>Regressões transversais de relação cruzada da justiça de interação na média do compromisso para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional .....</i>	44
Tabela 37 - <i>Regressões transversais de relação cruzada da justiça organizacional na média do compromisso para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional .....</i>	44
Tabela 38 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada no compromisso para mudar.....</i>	45
Tabela 39 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça distributiva na média do compromisso para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional .....</i>	46
Tabela 40 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça de interação a na média do compromisso para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional .....</i>	46
Tabela 41 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada dos processos formais na média do compromisso para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional .....</i>	47



Tabela 42 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça processual na média do compromisso para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional</i> .....	47
Tabela 43 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada no compromisso de continuidade para mudar</i> .....	47
Tabela 44 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça distributiva na média do compromisso de continuidade para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional</i> .....	48
Tabela 45 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça de interação na média do compromisso de continuidade para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional</i> .....	49
Tabela 46 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada no compromisso afetivo para mudar</i> .....	49
Tabela 47 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça de interação na média do compromisso afetivo para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional</i> ....	51
Tabela 48 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada dos possessos formais na média do compromisso afetivo para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional</i> ....	52
Tabela 49 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça processual na média do compromisso afetivo para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional</i> ....	53
Tabela 50 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça organizacional na média do compromisso afetivo para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional</i> ....	53
Tabela 51 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada no compromisso normativo para mudar</i> .....	53
Tabela 52 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça de interação na média do compromisso normativo para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional</i> ..	55
Tabela 53 - <i>Regressões longitudinais de relação cruzada na violação do contrato psicológico</i> .....	55



## 1. Introdução

Na atualidade as organizações sofrem mudanças constantes (Albert, Ashforth & Dutton, 2000; Armenakis & Harris, 2009; Burke, 2002; Herold & Fedor, 2008; Kiefer, 2005; Malone, 2004; Reilly, Brett & Stroh, 1993). Embora estas mudanças apresentem uma tendência para ocorrer durante a fase mais estável de institucionalização (Alas, 2004; Sun & Alas, 2007), também ocorrem quando as sociedades atravessam fases agitadas com mudanças de maior complexidade (Alas & Rees, 2006; Alas & Sun, 2007).

As mudanças institucionais numa sociedade originam a necessidade de realizar mudanças organizacionais (Alas, 2007; Sun & Alas, 2007) assim, existem diferenças nas atitudes face às organizações e à mudança organizacional entre colaboradores de organizações e sociedades distintas (Alas & Rees, 2006; Alas & Sun, 2007). Além disso, uma mesma mudança organizacional pode surtir efeitos distintos em diferentes níveis ou grupos de uma mesma organização (Burke & Litwin, 1992; Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Goodman & Rousseau, 2004).

A mudança pode ser assumida como transacional, traduzida em desenvolvimento organizacional que requer o controlo de motivação e *performance*, ou como transformacional, traduzida na resposta a estímulos exteriores que influenciam a cultura, estratégia e missão organizacional (Alas, 2006; Alas & Vadi, 2006; Alas & Sun, 2007; Burke & Litwin, 1992; Sun & Alas, 2007).

Uma mudança transacional, a nível institucional, identifica a troca de um sistema por outro, dotado de novas normas que originam a transitoriedade social, na qual se destacam problemas a nível social (Sun & Alas, 2007). Se a nova institucionalização for concluída, ficando sobreposta à anterior, a mudança deixa de ser transacional e passa a transformacional (Alas, 2004; Sun & Alas, 2007).

As mudanças são traduzidas em fusões, aquisições, reestruturações e inovações, quer a nível de *staff*, quer a nível estratégico, tendendo em visar o crescimento e desenvolvimento organizacional (Kiefer, 2005). No entanto, não só a maioria das mudanças organizacionais é infrutífera (Marks, 2006; Paper & Chang, 2005; Quinn, 2004), como afeta a organização no seu todo (Herold & Fedor, 2008; Shin, Taylor & Seo, 2012).

Numa situação de mudança organizacional importa a forma como esta é realizada pela organização (Fedor, Caldwell & Herold, 2006), sendo importante a perceção de justiça associada à mudança (Brockner, Tyler & Cooper-Schneider, 1992; Korsgaard,

Schweiger & Sapienza, 1995), visto tratar-se de um processo no qual pode surgir o medo de perder o emprego, a diminuição do compromisso, a diminuição da motivação, rupturas nas relações laborais e a diminuição da própria percepção de justiça organizacional (Cartwright & Cooper, 1992; Fugate, Kinicki & Scheck, 2002; Hellgren & Sverke, 2003; Kiefer, 2005; Mohr, 2000; Naumann, Bennett, Bies & Martin, 1996), podendo levar à perda de credibilidade na organização por parte dos colaboradores (Sun & Alas, 2007).

Atendendo a tal, o mais relevante na situação de mudança organizacional são os colaboradores (Kotter & Cohen, 2002; Shin, Taylor & Seo, 2012; Whelan-Berry, Gordon & Hinings, 2003), sendo que a *performance* após a mudança organizacional depende das atitudes e comportamentos destes (Kim & Mauborgne, 2003; Riketta, 2005; Robertson, Roberts & Porras, 1993), e da própria direção da mudança (Neubert & Cady, 2001).

A resistência dos colaboradores face à mudança organizacional não deriva das alterações, mas sim das percepções de consequências negativas (Dent & Goldberg, 1999; Oreg, 2006), assim, a resistência à mudança é uma atitude multidimensional que apresenta uma componente afetiva e cognitiva, em que estas duas componentes podem não estar em sintonia (Oreg, 2006; Piderit, 2000).

A mudança tende a ser percebida pelos colaboradores como intrusiva e disruptiva de rotinas e relações laborais que estes consideram importantes para a realização do trabalho (Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Herold & Fedor, 2008; Mael & Ashforth, 1992; Shin, Taylor & Seo, 2012; Spector, 2002; Strelbel, 1996), além disso vincula a necessidade de estabelecer novas relações laborais e um incremento de novas tarefas e objetivos, traduzindo um aumento do trabalho (Pollard, 2001; Schweiger & DeNisi, 1991; Spector, 2002).

Os colaboradores não resistem à mudança em si, mas a serem mudados (Senge, 1990), sendo a resistência à mudança social maior que a técnica (Alas & Sun, 2007; Sun & Alas, 2007).

A mudança organizacional tende a ser abordada com foco na redução da resistência de mudança, na generalidade através da participação (Daly & Geyer, 1994), visto a comunicação e a participação dos membros no processo de mudança ser facilitador da mesma (Sun & Alas, 2007). É da responsabilidade da gestão de recursos humanos potenciar o envolvimento dos colaboradores na mudança organizacional (Doorewaard & Benschop, 2003). Além disso a mudança organizacional não deve ocorrer caso não

exista plena noção do que é necessário para o funcionamento após a mesma, e se é possível responder a tais necessidades (Greenwood & Hinings, 1996).

### **1.1. Identificação Organizacional**

A identificação organizacional assenta na identificação social, traduzida na percepção de pertença a um grupo, juntamente com o valor associado, enquanto membro ou mesmo símbolo (Abrams, Ando & Hinkle, 1998; Benkhoff, 1997; Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992), sendo que no processo de identificação um sujeito partilha e intervém no destino do grupo, quer nas experiências de sucesso, quer nas de insucesso (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992). Tal tem base na tendência para classificar os outros e o próprio em grupos sociais, permitindo localizar o ambiente social de cada um, sendo puramente relacional e comparativa, tendendo a ser positiva e fonte de autoestima (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992).

É através da identificação organizacional que um colaborador se define como membro de uma organização particular (Mael & Ashforth, 1992), tendo a percepção de ser uno com a organização (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Elsbach, 1999; Rousseau, 1998). Esta identificação aumenta o suporte dos colaboradores à organização, existindo uma associação positiva com a satisfação laboral e uma associação negativa com a competição interna (Mael & Ashforth, 1992).

A identificação organizacional não deriva apenas da organização em si, mas também do grupo de trabalho, do departamento, ou seja, de grupos de pertença inseridos na organização (Ashforth & Mael, 1989).

Embora não exista muita literatura relativa às alterações que a identificação organizacional sofre em situações de mudança organizacional, existe o consenso de que os colaboradores sofrem devido à rutura na identificação organizacional (Mael & Ashforth, 1992; Sun & Alas, 2007).

### **1.2. Justiça Organizacional**

A justiça organizacional tem o seu enfoque na percepção de justiça, com origem em *inputs* e *outcomes* que um colaborador recebe por parte da organização, e nas consequentes reações comportamentais a essas percepções (Elamin & Alomaim, 2011; Reithel, Baltes & Buddhavarapu, 2007).

Num primeiro corpo teórico, a justiça organizacional têm base no autointeresse, sendo a percepção de injustiça menor quanto menos afetar os *outcomes* do sujeito (Brockner et al., 1994; Daly & Geyer, 1994; Schweiger & DeNisi, 1991; Wanberg & Banas, 2000). No entanto, uma segunda perspetiva relaciona a percepção de justiça com a

identificação social, tendo esta base nas dinâmicas sociais que originam relatórios grupais partilhados (Lind, Kray & Thompson, 1998).

A justiça organizacional é ainda dividida em justiça processual e justiça distributiva. A processual, traduz-se pela perceção dos colaboradores sobre o quanto as decisões que os afetam têm uma base metodológica e diretrizes justas, a distributiva traduz-se pela forma equitativa que as recompensas assumem, (Cropanzano et al., 2001; Elamin & Alomaim, 2011; Heidari et al., 2012; Greenberg, 1990a; Masterson et al., 2000; McDowall & Fletcher, 2004; Niehoff & Moorman, 1993). É através destes dois tipos de justiça que os colaboradores aumentam a tendência para retribuir à sua organização para além dos seus papéis laborais (Niehoff & Moorman, 1993).

A justiça processual tem o seu enfoque na perceção de justiça a nível dos processos e comportamentos da organização que levam aos *outcomes* (Amirkhani & Pourezzat, 2008; Elamin & Alomaim, 2011; Folger & Konovsky, 1989; Niehoff & Moorman, 1993).

Atendendo à teoria da equidade, a justiça processual depende das perceções dos processos dos membros e não do verdadeiro valor dos processos (Heidari et al., 2012), visto que a nível psicológico as pessoas se comportam atendendo às perceções e não à verdade (Amirkhani & Pourezzat, 2008; Heidari et al., 2012).

Na justiça importa a qualidade das interações nas relações pessoais e as dimensões construtivas de tomada de decisão (Alvani, Pourezzat & Sayyar, 2003; Heidari et al., 2012). Existe assim, uma forte tendência para os sujeitos reportarem características de procedimentos e relações interpessoais quando a justiça organizacional é avaliada (Lind, Kray & Thompson, 1998), os procedimentos são percecionados como justos quando assumem que o colaborador é um membro valorizado e respeitado no grupo de trabalho (Niehoff & Moorman, 1993).

A justiça processual é dividida em procedimentos formais justos, que se traduzem nos processos em si, os quais influenciam a perceção de justiça presente nas recompensas, e em justiça de interação, que se traduz na justiça presente na relação entre colaborador e organização, e na conseqüente promulgação de procedimentos formais ou na explicação dos mesmos (Greenberg, 1990b).

A nível dos procedimentos formais justos, decisões baseadas em processos percecionados como justos tendem em ser mais aceites pelos membros, que decisões assentes em processos que não são vistos como justos (Elamin & Alomaim, 2011).

A justiça de interação é centrada nas percepções dos comportamentos de interação presentes nos processos, estando relacionada com aspetos da comunicação, tais como o respeito e educação no processo de comunicação (Heidari et al., 2012; Niehoff & Moorman, 1993), um exemplo de tal é a preocupação que um superior hierárquico apresenta face às necessidades pessoais dos colaboradores (Niehoff & Moorman, 1993).

A justiça distributiva tem o seu enfoque nas percepções de justiça organizacional a nível das atribuições e *outcomes* (Elamin & Alomaim, 2011; Saunders, Thornhill & Lewis, 2002), ou seja, a nível da distribuição de recursos e recompensas (Heidari et al., 2012; Niehoff & Moorman, 1993). A justiça distributiva é ainda o tipo de justiça organizacional que apresenta maior sensibilidade face à injustiça (Brockner & Wiesenfeld, 1996; Kickul, Lester & Finkl, 2002).

A percepção de um *outcome* depende da justiça processual, que por sua vez melhora a justiça distributiva (Niehoff & Moorman, 1993). Mecanismos e procedimentos que permitem aos colaboradores participar nas suas avaliações, ou possuir uma voz nas ações da organização, conduzem a um aumento da percepção de justiça distributiva, mesmo em situações em que tal não afeta o resultado (Lind, Kanfer & Earley, 1990; Niehoff & Moorman, 1993).

Um aspecto relevante a nível da justiça organizacional é a alteração que sofre numa situação de mudança organizacional, surgindo percepções de injustiça com origem na violação do contrato psicológico (Kickul, Lester & Finkl, 2002; Morrison & Robinson, 1997). Porém, a relação entre estas duas variáveis existe antes e depois da violação do contrato psicológico ocorrer (Morrison & Robinson, 1997).

Um colaborador avalia a injustiça face a um colega recorrendo à sua experiência pessoal, desta forma, os sujeitos integram o infortúnio dos outros nos seus próprios julgamentos (Brockner et al., 1994), no entanto, a percepção de injustiça com base na experiência pessoal é superior à percepção de injustiça reportada por outros, visto possuir múltiplas causas, podendo contemplar interpretações erróneas ou omissão de informações (Lind, Kray & Thompson, 1998). Se uma vítima for reincidente, existe a tendência para a culpar das constantes situações de sofrimento, sendo que a autoatribuição permite amortecer o impacto da experiência de injustiça, mas aumenta a severidade da injustiça quando esta é reportada por outro sujeito (Lind, Kray & Thompson, 1998).

### **1.3.Motivação no Trabalho**

A motivação no trabalho está relacionada a fatores sociais e psicológicos (Latham, 2007; Pinder, 1998), assim como a fatores monetários (Latham, 2007; Schnake & Dumler, 1997), sendo dirigida para o compromisso e identificação organizacional (Allen & Meyer, 1990; Ferreira et al., 2006; Meyer, Allen & Smith, 1993), para a autorregulação (Bandura, 1991; Becker, 1992; Carver & Scheier, 1998; Kanfer & Ackerman, 1989; Klein, 1989; Locke & Latham, 1990; Seo, Barrett & Bartunek, 2004), e para o equilíbrio entre *inputs* e *outcomes* (Cobb, Wooten & Folger, 1995; Ferreira & Martinez, 2012). Além disso, é destacado como o mais relevante dos fatores que influencia a *performance* e produtividade organizacional (Cunha & Marques, 1990; Locke & Latham, 1990; Meyer & Allen, 1997; Ferreira et al., 2006; Ferreira & Martinez, 2012; Pereira, 2008), apresentando uma base individual e intencional, com variações específicas, traduzindo este constructo num motor de comportamentos dirigidos para a ação (Ferreira & Martinez, 2012). As situações de desmotivação no trabalho têm origem em problemas noutras áreas laborais (Pereira, 2008).

Numa abordagem inserida nas teorias dos processos (Ferreira & Martinez, 2012), surge a motivação na perspectiva do envolvimento, com base no modelo de conceptualização do compromisso organizacional de Allen e Meyer, que assume uma componente afetiva, instrumental e normativa (Ferreira et al., 2006). A componente afetiva é traduzida na aceitação dos valores e objetivos organizacionais, visando a identificação organizacional, que despoleta um forte compromisso organizacional para a manutenção na organização (Allen & Meyer, 1990; Ferreira et al., 2006; Meyer, Allen & Smith, 1993). A componente instrumental é traduzida no compromisso latente nas ações de cada colaborador na organização, estando a manutenção deste na organização dependente dos custos e benefícios associados (Meyer & Allen, 1991; Ferreira et al., 2006), e a componente normativa é traduzida nas perceções que os colaboradores têm dos comportamentos, com base na cultura organizacional e nos padrões comportamentais presentes (Ferreira et al., 2006).

Nesta abordagem surge também a motivação na perspectiva do desempenho, com base na teoria do *goal setting* de Locke e Latham (Ferreira et al., 2006), que é uma das teorias com maior suporte empírico (Klein, 1991; Locke & Latham, 1990, 2002; Seo, Barrett & Bartunek, 2004). Esta teoria destaca a estipulação de objetivos desafiantes, mas aplicáveis, permite melhorias significativas a nível da *performance* e motivação no trabalho (Locke & Latham, 1990; Meyer & Allen, 1997), visto ser mais difícil interiorizar objetivos simples (Pereira, 2008). Os sujeitos antecipam os objetivos,



traduzidos em estados e *outcomes*, desenvolvendo estratégias que permitem atingir os objetivos visados (Seo, Barrett & Bartunek, 2004). A percepção de progresso e o feedback do estado de desenvolvimento dos objetivos também contribuem para uma maior motivação no trabalho (Becker, 1992; Ferreira et al., 2006; Ferreira & Martinez, 2012). O estabelecimento de objetivos assenta em cognições e aprendizagens pessoais (Ferreira & Martinez, 2012), visto os colaboradores realizarem autoavaliações da sua *performance* face aos objetivos, que podem ser positivas, traduzidas em autoeficácia e motivação, ou negativas, traduzidas em insatisfação e desmotivação, sendo este um processo de autorregulação envolvido na motivação no trabalho (Locke & Latham, 1990; Seo, Barrett & Bartunek, 2004). Este processo de autorregulação tem base num processamento extenso de informação, que inclui a situação que exige uma decisão, as diferentes opções para a ação, e as consequências das diferentes ações tomadas (Damásio, 1994; Seo, Barrett & Bartunek, 2004). Em muitos locais de trabalho os trabalhadores estão envolvidos em vários objetivos e tarefas. Nestas circunstâncias, a aquisição de novos objetivos requer atenção, tempo e energia que pode não ser natural e automática (Seo, Barrett & Bartunek, 2004).

Esta abordagem contempla ainda a motivação com base na equidade, com base na teoria de equidade de Adams, que destaca a motivação como o resultado do equilíbrio entre *inputs* e *outcomes*, sendo o *input* o esforço do sujeito e o *outcome* as recompensas do mesmo, traduzidas em *performance*, pagamento, reconhecimento e feedback (Cobb, Wooten & Folger, 1995; Ferreira & Martinez, 2012). *Inputs* e *outcomes* são alvo de um processo de comparação social entre sujeito e colegas, sendo que numa situação de comparação que origine uma percepção de injustiça é desencadeada a iniquidade, originando situações de desmotivação (Ferreira & Martinez, 2012; Pereira, 2008). Numa situação de mudança organizacional é relevante atender à importância da equidade (Cobb, Wooten & Folger, 1995).

#### **1.4. Compromisso para Mudar**

O compromisso organizacional apresenta o seu foco na identificação organizacional por parte dos colaboradores (Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Mathieu & Zajac, 1990), em especial a nível do compromisso afetivo (Allen & Meyer, 1990; Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Meyer & Allen, 1991; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001), visto partilhar similaridades a nível da aceitação dos objetivos, valores, desejo de permanência na organização e vontade de trabalhar em prole da organização (Riketta, 2005), traduzindo responsabilidade social corporativa a nível organizacional, que

engloba motivos instrumentais, relacionais e morais (Aguilera et al., 2007), mas diferindo desta por contemplar comportamentos ou estados afetivos específicos (Ashforth & Mael, 1989; Elsbach, 1999; Haslam, 2001; Iyer, Bamber & Barefield, 1997; Mael & Tetrick, 1992).

O compromisso organizacional pode ser afetivo, refletindo o desejo de permanecer na organização e maior *performance*, pode ser normativo, refletindo o dever sentido em permanecer na organização, e instrumental, refletindo a obrigação em permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002).

Embora o compromisso organizacional tenha algum enfoque na identificação organizacional, vai mais além desta, contemplando não só estados afetivos (Elsbach, 1999; Haslam, 2001; Iyer, Bamber & Barefield, 1997; Mael & Tetrick, 1992), mas em especial o propósito de colaborar para o sucesso de mudanças organizacionais (Fedor, Caldwell & Herold, 2006). É possível distinguir compromisso para mudar, por ser uma especificidade do compromisso organizacional, que prediz melhor os comportamentos relacionados à mudança (Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Ford, Weissbein & Plamondon, 2003).

O compromisso para mudar é o impulsionador responsável pelo comportamento do colaborador em prole do sucesso da implementação da mudança (Herscovitch & Meyer, 2002; Shin, Taylor & Seo, 2012), traduzindo uma intenção que pode ser positiva e transcender a resistência à mudança (Piderit, 2000), que está dependente das atitudes dos colaboradores, tendo na sua base as crenças e experiências anteriores (Brockner, Tyler & Cooper-Schneider, 1992).

É possível distinguir compromisso normativo para mudar, sendo este a força responsável pela obrigação sentida pelo colaborador em dar suporte à mudança, compromisso afetivo para mudar que tem como base o suporte à mudança visando os benefícios que esta traz, e compromisso de continuidade para mudar, sendo este o custo em não aderir à mudança ou a falta de outras opções à mudança (Herscovitch & Mayer, 2002; Riketta, 2005; Shin, Taylor & Seo, 2012).

O compromisso para mudar pode ser interpretado numa perspectiva cognitiva, afetiva ou de justiça, sendo que os modelos cognitivos assumem que os efeitos de participação derivam do uso eficiente de conhecimento por parte dos colaboradores (Daly & Geyer, 1994). Por outro lado, os modelos afetivos assumem que os efeitos derivam da satisfação das necessidades de ordem superior (Daly & Geyer, 1994), em particular no processo de mudança organizacional, em que caso a componente emocional seja

negativa leva ao decréscimo do suporte ou mesmo aversão dos novos objetivos (Buono & Bowditch, 1989; Fugate, Kinicki & Prussia, 2008; Kiefer, 2005). O compromisso para mudar tende em destacar medo e incerteza, assim como percepções de perda de controlo (Ashford, Lee & Bobko, 1989; Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Oreg, 2003), que se reflete ao nível do contrato psicológico (Ashford, Lee & Bobko, 1989). As mudanças organizacionais apresentam assim um efeito desorientador nos colaboradores, até à normalização das novas diretrizes (Ashford, Lee & Bobko, 1989; Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Oreg, 2003). Atendendo aos modelos de justiça, os juízos de equidade são conceptualizados por comparações cognitivas, com consequências afetivas, no entanto, diferenciada das outras duas perspetivas por dar ênfase à avaliação da percepção de direitos dos colaboradores, sendo que numa mudança os colaboradores assumem expectativas face a especificidades da mesma como uma questão de direito (Daly & Geyer, 1994).

Embora as mudanças originem atitudes e respostas multifacetadas (Piderit, 2000), quando são benéficas, potenciam o compromisso organizacional e compromisso para a mudar, especialmente se os esforços dos colaboradores forem percecionados pelos mesmos como significativos na implementação de uma melhoria, quando são percecionadas como negativas para a unidade de trabalho de pertença de um colaborador, os diferentes tipos de compromisso para mudar tendem a ser neutros ou negativos (Fedor, Caldwell & Herold, 2006). Situações de mudança organizacional anteriores também condicionam o compromisso organizacional (Fedor, Caldwell & Herold, 2006).

Os recursos a que os colaboradores acedem ou possuem atuam como facilitadores do compromisso para a mudança organizacional (Hobfoll, 2001; Kim & Mauborgne, 2003; Robertson, Roberts & Porras, 1993; Shin, Taylor & Seo, 2012).

O impacto da mudança pode ser compreendido não só pelo processo de mudança, mas pelas consequências da mudança, assim, a organização pode obter uma maior *performance* por parte dos colaboradores e respetivas unidades de trabalho se procurar reforçar o compromisso para mudar antes de esta ocorrer e comunicar os *outcomes* após a mesma (Fedor, Caldwell & Herold, 2006).

### ***1.5. Rutura do Contrato Psicológico***

As organizações fornecem benefícios em troca da *performance* do colaborador (Robinson & Morrison, 2000), construindo com os mesmos um vínculo através de um contrato formal, que tem a sua base em trocas económicas, e em simultâneo, um

contrato psicológico, que tem a sua base em trocas sociais (Ferreira & Martinez, 2012; Niehoff & Moorman, 1993; Rousseau, 1995), sendo este um contrato psicossociológico (Pereira, 2008).

O contrato psicológico é um modelo metal constituído por expectativas mútuas entre sujeito e organização, que condicionam *performance*, papéis e relações de confiança (Ferreira & Martinez, 2012; Niehoff & Moorman, 1993; Pereira, 2008), a confiança desenvolvida entre organização e colaborador não deve ser colocada em cheque (Pereira, 2008), visto as violações de contratos psicológicos afetarem a atividade organizacional (Ferreira & Martinez, 2012).

Estas expectativas têm base na perceção que os colaboradores tem das promessas, como promoções e formações, em troca de certas obrigações, como gastar energia, tempo e *skills* técnicas (Kickul, Lester & Finkl, 2002; Rousseau & Tijoriwala, 1998), ficando tais expectativas, ao longo do tempo, cada vez mais específicas (Ferreira & Martinez, 2012; Pereira, 2008).

Numa perspetiva cognitiva, o contrato psicológico tem base em pressões externas e pistas sociais da organização (Rousseau, 1995), as expectativas influenciam a *performance* e o papel organizacional, visando os objetivos organizacionais percebidos, métodos de trabalho, prioridades e poderes (Pereira, 2008). Por outro lado, numa perspetiva afetiva, as expectativas são traduzidas em confiança e apoio (Pereira, 2008).

As expectativas dos colaboradores face à organização são afetadas pelo conjunto de crenças e perceções que o colaborador cria relativamente aos deveres da organização para com ele e dele para com a organização, (Ferreira & Martinez, 2012; Niehoff & Moorman, 1993; Pereira, 2008; Rousseau, 1989; Kickul, Lester & Finkl, 2002; Vos, Buyens & Schalk, 2003), sendo que as políticas organizacionais e o estilo de gestão de recursos humanos condicionam as expectativas por expressarem as possíveis intenções da organização (Rousseau, 1995).

Um frágil estabelecimento de obrigação tende a originar incongruências, as quais podem também surgir durante o desenvolvimento do contrato psicológico ou pela distorção das perceções na memória (Robinson & Morrison, 2000).

Da subjetividade presente nos contratos psicológicos podem resultar violações, ou seja, faltas de compromisso com origem em expectativas irreais de base subjetiva (Pereira, 2008; Robinson & Morrison, 2000), ou com origem em problemas a nível da cooperação, negligência ou mesmo oportunismo (Ferreira & Martinez, 2012).

Quanto menor for o espaço temporal de atividade de um colaborador numa organização, maior é a percepção de que o empregador deve mais a este (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Thomas & Anderson, 1998), e menor é a percepção que o colaborador tem de dever algo à entidade empregadora (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994).

O contrato psicológico é desenvolvido ao longo do tempo de contacto entre colaborador e organização, com a percepção de equidade nas suas relações com o empregador (Kickul, Lester & Finkl, 2002; Robinson & Morrison, 2000; Vos, Buyens e Schalk, 2003; Wanous et al., 1992), tendo início no recrutamento (Robinson & Morrison, 2000; Vos, Buyens e Schalk, 2003; Wanous et al., 1992), que pode ser um redutor de incongruências, em particular quando o colaborador toma conhecimento do trabalho a desempenhar e das suas condicionantes (Robinson & Morrison, 2000; Wanous et al., 1992). Também pode ser um potenciador da percepção de violação do contrato psicológico, caso existissem inúmeras alternativas de emprego no momento da contratação (Robinson & Morrison, 2000).

No passado, o estilo de contrato psicológico existente promovia a manutenção do emprego e a lealdade entre funcionário e organização, promovendo a estabilidade (Kickul, Lester & Finkl, 2002), por outro lado, na atualidade, o estilo de contrato psicológico existente oferece pouca certeza a nível da estabilidade e lealdade (Kickul, Lester & Finkl, 2002; Kochan, 2001), com um curto espaço de tempo para a relação entre colaborador e empregador (Jaffe & Scott, 1998; Rogers, 2000; Kickul, Lester & Finkl, 2002).

Uma fraca socialização e interação, assim como a percepção de uma baixa *performance* própria e organizacional levam a uma maior percepção de violação do contrato psicológico (Robinson & Morrison, 2000). A socialização organizacional permite aumentar grau de semelhança entre o esquema organizacional partilhado pelo colaborador e organização, o que diminui o impacto da rotura do contrato psicológico com base em incongruências (Chambel & Peiró, 2003; Morrison e Robinson, 1997), mas condiciona a *performance* dos colaboradores, com consequências traumáticas em situações de deslocação súbita para novos postos ou funções (Ferreira & Martinez, 2012).

Em situações de mudança, as organizações tendem em ter foco nos *layoffs* dos que perdem o emprego, ignorando as *struggles* dos que permanecem na organização, que

sofrem rupturas do contrato psicológico ao assistirem aos *layoffs* (Ferreira & Martinez, 2012; Kickul, Lester & Finkl, 2002; Noer, 1993).

É possível distinguir percepção de violação do contrato psicológico, sendo esta a percepção de quebra do contrato, e experiência de violação do contrato psicológico, sendo esta fruto do estado emocional, com origem num processo cognitivo de atribuição de significado, que pode ir ou não ao encontro da percepção de violação do contrato (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 2000; Rousseau, 1989).

A percepção de violação de contrato psicológico está relacionada à justiça percebida, antes e depois da rotura de contrato (Morrison & Robinson, 1997), assim como pelo historial de violações do contrato psicológico do colaborador e pela possibilidade do colaborador ir para outra organização (Robinson & Morrison, 2000). Estas percepções tendem em reduzir a confiança dos funcionários, a satisfação laboral, as intenções de permanecer na organização, de senso de obrigação e *performance* (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Robinson, 1996).

Quando um colaborador sofre uma violação do contrato psicológico podem optar pela *voice*, ou seja, tentar influenciar as decisões e práticas, pela *loyalty*, que se traduz na lealdade do colaborador à organização visando ter a sua lealdade recompensada posteriormente, pelo *exit*, abandono da organização, ou pelo *withdrawal*, no qual o colaborador permanece na organização, mas perde o vínculo à mesma, levando a situações de desmotivação e de quebra psicológica (Ferreira & Martinez, 2012; Pereira, 2008).

As mudanças organizacionais acarretam alterações nos sistemas e rotinas de trabalho e perdas que levam à ponderação de situações de *withdrawal* (Fugate Kinicki & Prussia, 2008; Lee et al., 1996; Shin, Taylor & Seo, 2012), sendo a mudança do plano de ação e de estratégia, assim como a procura de compromisso, apresentam o melhor efeito na diminuição da frustração e as situações de *withdrawal* (Pereira, 2008).

## **2. Limitações da pesquisa sobre mudança organizacional**

À exceção do compromisso organizacional e compromisso para mudar, existem poucos estudos longitudinais de mudança que contemplem o leque de variáveis presente neste estudo, em particular como variáveis dependentes. A justiça organizacional também tem sido abordada pela literatura relativa à mudança, mas na maioria dos casos como variável independente. Além disso, não só existe um fraco debruçar sobre a origem das alterações que a justiça organizacional, violação do contrato psicológico ou identificação organizacional, sofrem durante o processo de

mudança organizacional, como um fraco estudo e entendimento da motivação no trabalho neste âmbito.

Atendendo a tal, surge a pertinência de realizar, não só um estudo longitudinal de mudança organizacional, mas também exploratório, no sentido de compreender as forças presentes no processo de mudança organizacional.

### **3. A atual pesquisa exploratória**

Ao nível da pesquisa exploratória os constructos foram divididos, enquanto variáveis dependentes e abordados sequencialmente. Ao nível de cada constructo foram abordadas as possíveis relações com os restantes constructos.

#### **3.1. Identificação Organizacional**

Em primeira instância, ao nível da identificação organizacional, é possível deduzir que a violação do contrato psicológico possui um efeito que intensifique a rutura sentida na identificação organizacional, visto o contrato psicológico ser o modelo mental, constituído por expectativas mútuas entre sujeito e organização, que condicionam papéis e relações de confiança (Ferreira & Martinez, 2012; Niehoff & Moorman, 1993; Pereira, 2008). É também possível deduzir que a motivação no trabalho na perspetiva do envolvimento potencie a identificação organizacional, visto esta ter o seu enfoque na identificação organizacional (Allen & Meyer, 1990; Ferreira et al., 2006). Além disso, os próprios *inputs* e *outcomes* latentes à motivação no trabalho, que visam a identificação organizacional, poderão ser influenciados pela perceção da justiça organizacional (Lind, Kanfer & Earley, 1990; Niehoff & Moorman, 1993), assim como pela procura de compromisso, visando uma nova identificação organizacional (Herscovitch & Mayer, 2002; Riketta, 2005; Shin, Taylor & Seo, 2012). A segunda abordagem da justiça organizacional destaca ainda a relação desta com a identificação social (Lind, Kray & Thompson, 1998).

#### **3.2. Justiça Organizacional**

Em segunda instância, atendo ainda à segunda abordagem da justiça organizacional, é possível deduzir que a justiça organizacional seja potenciada pela identificação organizacional (Lind, Kray & Thompson, 1998). Por outro lado, atendendo à primeira abordagem da justiça organizacional, esta terá na sua génese autointeresses com foco nos *outcomes* esperados na mudança (Brockner et al., 1994; Daly & Geyer, 1994; Schweiger & DeNisi, 1991; Wanberg & Banas, 2000). Atendendo a tal é possível deduzir que a motivação no trabalho possa apresentar um efeito potenciador da justiça organizacional, sendo que os colaboradores percecionam mais justiça organizacional se

estiverem motivados com os *outcomes* esperados da mudança, em oposição, quanto menos motivados estiverem com os *outcomes* esperados da mudança, menor será a sua percepção de justiça organizacional (Ferreira & Martinez, 2012; Pereira, 2008). Embora as duas abordagens da justiça sejam distintas, estas não se invalidam mutuamente (Lind, Kray & Thompson, 1998), sendo possível deduzir que a interação entre as mesmas possa ser mais discriminante, levando ao aumento da percepção de justiça organizacional nos colaboradores com maior identificação e maior motivação no trabalho, e à diminuição da percepção de justiça organizacional nos colaboradores com reduzida identificação organizacional e reduzida motivação laboral.

A justiça organizacional tem sido assumida como variável explicativa do compromisso organizacional (Brockner, Tyler & Cooper-Schneider, 1992; Daly & Geyer, 1994; Folger & Konovsky, 1989; Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995; McFarlin & Sweeney, 1992; Moorman, 1991), assim como do compromisso para mudar. A literatura indica que quanto mais justos forem os *outcomes* esperados da mudança, maior será o compromisso para mudar (Ambrose, 2002; Brockner, Tyler & Cooper-Schneider, 1992; Brockner et al., 1994; Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Fedor, Caldwell & Herold, 2006). No entanto, poderá existir também o efeito inverso, visto a justiça organizacional ter base no autointeresse (Brockner et al., 1994; Daly & Geyer, 1994; Schweiger & DeNisi, 1991; Wanberg & Banas, 2000), e o compromisso para mudar traduzir uma intenção que pode ser positiva e transcender a resistência à mudança (Piderit, 2000), tendo em foco os *outcomes* da mudança (Herscovitch & Mayer, 2002; Riketta, 2005; Shin, Taylor & Seo, 2012). Além disso, visto ser esperado, com base na literatura, uma rutura na identificação organizacional (Mael & Ashforth, 1992; Sun & Alas, 2007), o compromisso para mudar poderá ser o constructo que explica as dinâmicas sociais durante o processo de mudança, vai mas além da identificação organizacional, contemplando também o propósito de colaborar para o sucesso da mudança (Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Ford, Weissbein & Plamondon, 2003), diferindo da identificação organizacional ao nível dos *outcomes* (Riketta, 2005). Poderá ainda existir uma relação negativa entre identificação organizacional e compromisso para mudar, caso os *outcomes* esperados da mudança sejam tidos como negativos, o que se traduziria na percepção de injustiça organizacional (Fedor, Caldwell & Herold, 2006). Além disso, caso os *outcomes* da mudança sejam tidos como impostos, ou seja, caso a adesão à mudança seja tida como a única opção, sem que os colaboradores estejam motivados para com a mesma, maior poderá ser a percepção de



injustiça face a mudança, visto a justiça ter a sua base no autointeresse (Brockner et al., 1994; Daly & Geyer, 1994; Schweiger & DeNisi, 1991; Wanberg & Banas, 2000).

### **3.3. *Motivação no Trabalho***

Em terceira instância, ao nível da motivação laboral, a literatura aponta para que a percepção de justiça organizacional possa influenciar a motivação de um colaborador (Locke & Latham, 1990; Seo, Barrett & Bartunek, 2004), podendo tal ir no sentido de sobrepor as recompensas e interesses grupais aos individuais, sendo destacada preocupação face ao grupo ao invocar um *script* de harmonia grupal (Niehoff & Moorman, 1993). A justiça no âmbito dos processos formais pode potenciar a motivação no trabalho, visto a normalização, dos mesmos antes e depois de uma mudança, ser importante na realização do trabalho de cada colaborador (Elamin & Alomaim, 2011). Assim, quando os objetivos organizacionais são alterados são os processos formais que permitem aceder aos novos objetivos organizacionais, e consequentemente aos *outcomes* da mudança que motivam o colaborador (Seo, Barrett & Bartunek, 2004). Por outro lado, a justiça de interação pode assumir o efeito inverso, reduzindo a motivação no trabalho, pois embora os processos permitam definir os novos objetivos e *outcomes* organizacionais, é a transmissão das alterações com origem na mudança organizacional que comunica a perda de *outcomes* motivadores, ou a adição de novos *outcomes* desmotivadores (Greenberg, 1990b). Se um colaborador considerar que a sua relação com a organização é justa vão esperar comunicações positivas, com *outcomes* motivantes, mas se as comunicações visarem a perda de algo tido como positivo, ou a adição de algo como negativo, ficaram desmotivados (Becker, 1992; Ferreira et al., 2006; Ferreira & Martinez, 2012; Pereira, 2008).

A justiça organizacional, em especial a distributiva, tem ainda enfoque nas percepções de justiça organizacional a nível das atribuições e *outcomes* (Elamin & Alomaim, 2011; Heidari et al., 2012; Niehoff & Moorman, 1993; Saunders, Thornhill & Lewis, 2002), indo diretamente ao encontro da motivação no trabalho, potenciado as percepções de *outcomes* justos como mais motivantes (Cobb, Wooten & Folger, 1995; Ferreira & Martinez, 2012). É possível deduzir que este efeito possa ser moderado pelo compromisso para mudar, não só pelo compromisso para com os novos objetivos ser determinante direto de desempenho laboral (Locke & Latham, 1990; Seo, Barrett & Bartunek, 2004), mas também porque a percepção de justiça nas distribuições, por parte dos colaboradores que se comprometem com a mudança, poderá traduzir uma maior motivação no trabalho face aos novos objetivos e *outcomes*. Podendo tal ter origem no

aumento da equidade sentida a nível das atribuições e *outcomes* (Elamin & Alomaim, 2011; Saunders, Thornhill & Lewis, 2002), e da percepção de obrigação sentida em aderir à mudança, da falta de opções alternativas à mudança e dos benéficos que estes *outcomes* trazem aos colaboradores, motivando consequentemente os mesmos (Herscovitch & Mayer, 2002; Riketta, 2005; Shin, Taylor & Seo, 2012). Por outro lado, mesmo que a distribuição seja percebida como justa, caso os colaboradores não se sintam obrigados em aderir à mudança, nem sintam que os *outcomes* latentes da mudança sejam benéficos, ficaram menos motivados a nível laboral, visto os *outcomes*, embora justos, não serem dos seus interesses.

O compromisso para mudar, anterior à mudança, poderá ainda levar à redução da motivação no trabalho, pela rutura dos objetivos que antes da mudança motivavam os colaboradores (Heidari et al., 2012; Niehoff & Moorman, 1993), e posteriormente, o compromisso para mudar, após a mudança, poderá aumentar a motivação laboral, tendo já em foco os novos objetivos laborais (Elamin & Alomaim, 2011).

### **3.4. Compromisso para Mudar**

Em quarta instância, ao nível do compromisso para mudar, numa situação de mudança, caso os colaboradores percecionem a mesma como justa, quanto maior é o compromisso organizacional, em particular o compromisso para a mudança (Ambrose, 2002; Brockner et al., 1994; Brockner, Huo et al., 1996; Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Lind et al., 1993; Schweiger & DeNisi, 1991; Tyler & Cooper-Schneider, 1992; Wanberg & Banas, 2000), e quando a consideram injusta menor será o compromisso (Brockner, Tyler & Cooper-Schneider, 1992; Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1994; Huo et al., 1996; Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995; Lind, Kray & Thompson, 1998; McFarlin & Sweeney, 1992). É ainda necessário ter em conta que as expectativas face a mudança vão além dos *inputs*, sendo centradas nas percepções de injustiça que os colaboradores tem dos *outcomes* (Daly & Geyer, 1994). A literatura indica ainda que a justiça processual se relaciona positivamente com o compromisso organizacional (Folger & Konovsky, 1989; Moorman, 1991), sendo possível deduzir que quanto maior for a percepção de justiça a nível dos processos formais e da relação entre colaborador e organização anterior à mudança, menor será a vontade dos colaboradores em mudar o que antes da mudança era uma força positiva, podendo levar à redução do compromisso para com uma futura mudança (Brockner, Tyler & Cooper-Schneider, 1992). Também é possível deduzir que possa existir o mesmo estilo de resposta por parte da justiça distributiva, se a

distribuição for tida como justa antes da mudança, poderá reduzir o compromisso para mudar dos colaboradores, visto a mudança poder ser disruptiva, mas por outro lado, se antes da mudança for tida como injusta, irá levar a um maior compromisso para mudar, visando uma distribuição percebida como mais justa.

Atendendo ainda à literatura, embora a relação entre identificação organizacional e compromisso organizacional seja inconsistente (Ashforth & Mael, 1989; Bergami & Bagozzi, 2000; Mael & Tetrick, 1992; Riketta, 2005), o compromisso organizacional pode variar com a identificação organizacional (Brockner, Tyler & Cooper-Schneider, 1992). Sendo o compromisso de continuidade para mudar uma especificidade do compromisso organizacional (Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Ford, Weissbein & Plamondon, 2003), é possível deduzir que a identificação organizacional possa moderar o efeito da justiça organizacional no compromisso para mudar, assumindo que os colaboradores que percebem uma elevada justiça organizacional anterior à mudança, e que estão identificados com a organização, não iram sentir vontade em mudar, por estarem identificados a uma realidade positiva e justa. Em oposição, mesmo que a percepção de justiça organizacional anterior à mudança seja elevada, os colaboradores com uma fraca identificação organizacional, irão ao encontro do compromisso para mudar, sendo que consideram que a mudança será positiva, não só com base na percepção de justiça que possuem, mas visto não estarem identificados com a organização, procurando assim uma nova realidade organizacional com que se possam identificar. No entanto, é ainda possível deduzir que durante a mudança deverá surgir uma tendência oposta, contando já com a nova identificação organizacional, sendo que a percepção de justiça organizacional nos colaboradores mais identificados após a mudança, irá traduzir um maior compromisso para com a mudança, visando especificamente os benefícios da mesma, e em posição, a percepção de justiça organizacional nos menos identificados após a mudança, irá traduzir um menor compromisso para mudar, sem grandes benefícios para os colaboradores.

É possível ainda deduzir que quanto maior for a percepção de violação do contrato psicológico anterior à mudança e ao longo da mudança, menor será a obrigação sentida de um colaborador face à organização em aderir à mudança, e menor será a percepção de benefícios que a mudança possa trazer. Visto os colaboradores já terem sofrido rupturas a nível das expectativas face à organização, levando a uma redução da percepção de dever para com a mesma, e à redução da percepção de futuros benefícios, além disso, será maior a percepção de custos associados em não mudar, visto as violações do contrato

psicológico sofridas poderem deixar os colaboradores mais atentos aos custos percebidos e a futuras violações do contrato psicológico (Brockner, Tyler & Cooper, Schneider, 1992; Ferreira & Martinez, 2012).

Também é possível deduzir que os colaboradores que estejam mais motivados para com o leque de *outcomes* anteriores à mudança, sentem menos necessidade em mudar, visto não só poderem assistir à rutura de *outcomes* positivos anteriores, mas também de necessitarem de atenção, tempo e energia para assimilar a mudança (Seo, Barrett & Bartunek, 2004), sendo que na mudança a única coisa que lhes irá interessar serão nos novos *outcomes* com benefícios (Cobb, Wooten & Folger, 1995; Ferreira & Martinez, 2012).

### **3.5. Violação do Contrato Psicológico**

Em quinta instância, ao nível da violação do contrato psicológico, o contrato psicológico é associado ao compromisso organizacional (Vos, Buyens & Schalk, 2003). Embora a procura de compromisso seja tida como o melhor redutor de efeitos consequentes da violação do contrato psicológico (Pereira, 2008), numa situação de mudança, o compromisso que visa a mudança, ou seja, especificamente o compromisso para mudar, rompe as expectativas anteriores, podendo ir diretamente ao encontro da violação do contrato psicológico, agravando esta (Herscovitch & Meyer, 2002; Shin, Taylor & Seo, 2012).

A literatura aponta ainda para que a perceção de violação de contrato psicológico esteja relacionada à justiça percebida, antes e depois, da violação de contrato (Morrison & Robinson, 1997), não deixando clara a relação que realmente existe entre estes dois constructos, sendo possível ponderar que possa existir um efeito longitudinal mutuo, não só podendo a violação do contrato psicológico levar à redução da justiça organizacional percecionada (Kickul, Lester & Finkl, 2002; Morrison & Robinson, 1997), mas também podendo levar a que a perceção de justiça ou de injustiça nas ações da organização aumentem ou reduzam a violação do contrato psicológico (Brockner, Tyler & Cooper, Schneider, 1992).

## **4. Método**

### **4.1. Participantes**

A amostra do presente estudo foi constituída por 120 funcionários de quadros técnicos de uma entidade pública portuguesa. A recolha da amostra foi longitudinal, tendo três momentos distintos, ou seja, três *waves* de recolha (Tabela 1).

*Tabela 1: Participates por wave (e.g., wave1), e participantes em mais do que uma wave (e.g., wave1-2 para participantes com respostas na wave1 e wave2).*

	n	idade	dp	min.	max.	homens	mulheres
Wave1	85	45.13	8.06	32	64	37.6%	62.4%
Wave2	112	44.61	8.4	32	64	38%	62%
Wave3	75	43.45	8.04	32	64	36%	64%
Wave1-2	77	44.51	8.07	32	64	37.7%	62.3%
Wave2-3	73	43.36	8.1	32	64	37%	63%
Wave1-3	60	43.2	7.44	32	64	31.7%	68.3%

#### **4.2. Instrumentos**

Escala de violação do contrato psicológico de Robinson e Morrison (2000), dotada de 9 itens, com uma escala de Likert 1-5. Alfa C. de 0.91 na *wave1*, de 0.89 na *wave2* e de 0.91 na *wave3*.

Escala de justiça organizacional de Niehoff e Moorman (1993), dotada de 20 itens, com uma escala de Likert 1-7. Alfa C. de 0.91 na *wave1*, 0.94 na *wave2* e de 0.94 na *wave3*. Esta escala contempla duas dimensões, sendo estas a justiça distributiva, dotada de 5 itens, com um Alfa C. de 0.73 na *wave1*, 0.75 na *wave2* e de 0.78 na *wave3*, e a justiça processual, dotada de 15 itens, com um Alfa C. de 0.95 na *wave1*, 0.96 na *wave2* e de 0.97 na *wave3*. A justiça processual é dividida em duas subescalas, sendo estas os processos formais, dotada de 6 itens, com um Alfa C. de 0.86 na *wave1*, 0.9 na *wave2* e de 0.88 na *wave3*, e justiça de interação, dotada de 9 itens, com um Alfa C. de 0.94 na *wave1*, 0.96 na *wave2* e de 0.98 na *wave3*.

Escala de identificação organizacional de Tavares, Caetano e Silva (2007), versão portuguesa da escala de Mael e Ashforth (1992), dotada de 6 itens, com uma escala de Likert 1-5. Alfa C. de 0.78 na *wave1*, 0.83 na *wave2* e de 0.87 na *wave3*. Esta utilização desta escala é sugerida por outros autores (Riketta, 2005).

Escala de compromisso para mudar de Herscovitch e Meyer (2002), dotada de 16 itens, com uma escala de Likert 1-7. Alfa C. de 0.71 na *wave1*, 0.81 na *wave2* e de 0.75 na *wave3*. Esta escala contempla três dimensões, sendo estas o compromisso afetivo para mudar, dotado de 6 itens, com um Alfa C. de 0.83 na *wave1*, 0.85 na *wave2* e de 0.83 na *wave3*, o compromisso de continuidade para mudar, dotado de 6 itens, com um Alfa C. de 0.64 na *wave1*, 0.77 na *wave2* e de 0.66 na *wave3*, e o compromisso normativo para mudar, dotado de 4 itens, com um Alfa C. de 0.75 na *wave1*, 0.73 na *wave2* e de 0.84 na *wave3*.

Escala de motivação no trabalho de Ferreira et al. (2006), dotada de 28 itens, com uma escala de Likert 1-5. Alfa C. de 0.78 na *wave1*, 0.81 na *wave2* e de 0.83 na *wave3*.

#### **4.3. Procedimento**

Foi contactada uma entidade pública que iria sofrer mudanças estruturais, que visavam a desburocratização da organização, com a redução de departamentos e subdepartamentos, pela fusão ou eliminação dos mesmos, deslocamento de funcionários dentro da organização, despromoções hierárquicas, cortes salariais, cortes de benefícios e alterações de processos organizacionais. Foi obtido o consentimento, por parte da entidade, para proceder ao estudo. Através do departamento de recursos humanos foi possível contactar os funcionários dos quadros técnicos, através do sistema de *intranet*, utilizando a plataforma *Qualtrics* para o preenchimento dos questionários. Foi ainda criado um sistema de código para cruzar os dados das três *waves*, mas salvaguardando o anonimato do participante. A aplicação e recolha da *wave1* decorreu um mês antes de a mudança ocorrer. Visando aumentar a adesão na *wave2*, cuja aplicação e recolha teve lugar durante o mês em que a mudança ocorreu, foram aplicados questionários iguais aos da *wave1*, mas em papel. A *wave3* teve a sua aplicação e recolha três meses após a mudança, adotando o mesmo sistema de questionários em papel. Em cada *wave* foram ainda obtidos os consentimentos por participante. Ao longo das *waves* existiu mortalidade da amostra, por falta de motivação para permanecer no estudo, mas também derivada de pedidos de reforma antecipada, de pedidos de férias, e de pedidos de baixa.

## 5. Resultados

Os valores descritivos de todos os constructos e subconstructos medidos a nível das três *waves* são relatados na Tabela 2.

*Tabela 2: Valores descritivos de cada wave.*

	<i>wave1</i>			<i>wave2</i>			<i>wave3</i>		
	n	m	dp	n	m	dp	n	m	dp
Identificação organizacional	84	3.66	0.58	111	3.47	0.65	75	3.43	0.7
Justiça organizacional	84	4.66	0.84	112	4.4	0.95	75	4.59	0.9
Justiça distributiva	84	4.15	1.02	112	3.85	1.05	75	3.92	1.06
Justiça processual	84	4.84	0.99	111	4.59	1.06	75	4.81	1.03
Processos formais	84	4.55	1.08	111	4.29	1.14	75	4.55	1.05
Justiça de interação	83	5.03	1.02	111	4.79	1.11	75	4.99	1.1
Motivação no trabalho	83	3.36	0.36	110	3.33	0.38	75	3.36	0.37
Compromisso para mudar	83	4.75	0.66	112	4.61	0.71	75	4.6	0.64
Comp. afetivo para mudar	83	5.46	0.97	112	5.07	0.96	75	5.28	0.92
Comp. continuidade para mudar	82	4.17	0.93	112	4.32	1.02	75	4.08	0.92
Comp. normativo para mudar	82	4.62	1.06	112	4.35	1.06	75	4.36	1.2
Violação do contrato psicológico	85	2.39	0.71	111	2.51	0.75	75	2.53	0.68

Os valores das correlações da *wave1* (Tabela 3), *wave2* (Tabela 4) e *wave3* (Tabela 5) foram obtidos pelo teste de correlação de Spearman, por não necessitar da suposição de linearidade das vareáveis, sendo mais robusto a nível dos *outliers*.

Padrões longitudinais na mudança organizacional

Tabela 3: Testes de correlação de Spearman da wave1 (n=84).

		ID	JO	JD	JP	PF	JI	ML	CM	CAM	CCM	CNM	RCP
Identificação organizacional	<i>rho</i>	1	.19	.24*	.11	.1	.13	.44***	.17	.08	-.11	.39***	-.24*
Justiça organizacional	<i>rho</i>		1	.55***	.95***	.89***	.91***	.47***	.12	.27*	-.11	.08	-.45***
Justiça distributiva	<i>rho</i>			1	.27*	.31**	.21*	.43***	.15	.28**	-.03	.1	-.37***
Justiça processual	<i>rho</i>				1	.92***	.97***	.37**	.07	.17	-.1	.03	-.34**
Processos formais	<i>rho</i>					1	.82***	.33**	.08	.1	-.3	.1	-.34**
Justiça de interação	<i>rho</i>						1	.35**	.06	.18	-.11	.0	-.33**
Motivação no trabalho	<i>rho</i>							1	.12	.24*	-.14	.08	-.33**
Comp. para mudar	<i>rho</i>								1	.54***	.59***	.69***	-.01
Comp. afetivo para mudar	<i>rho</i>									1	-.2	.258*	-.13
Comp. continuidade para mudar	<i>rho</i>										1	.18	.16
Comp. normativo para mudar	<i>rho</i>											1	-.16
Violação do contrato psicológico	<i>rho</i>												1

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

Tabela 4: Testes de correlação de Spearman da wave2 (n=112).

		ID	JO	JD	JP	PF	JI	ML	CM	CAM	CCM	CNM	RCP
Identificação organizacional	<i>rho</i>	1	.28**	.26*	.27*	.28**	.24*	.44***	.37***	.36***	.16	.3**	.02
Justiça organizacional	<i>rho</i>		1	.64***	.97***	.89***	.94***	.47***	.1	.22*	-.12	.25*	-.33**
Justiça distributiva	<i>rho</i>			1	.46***	.36***	.48***	.45***	.13	.17	-.08	.26*	-.41***
Justiça processual	<i>rho</i>				1	.93***	.95***	.44***	.09	.23*	-.11	.2	-.26*
Processos formais	<i>rho</i>					1	.79***	.39***	.1	.19	-.06	.2	-.18
Justiça de interação	<i>rho</i>						1	.42***	.07	.24*	-.14	.17	-.31**
Motivação no trabalho	<i>rho</i>							1	.23*	.35**	-.05	.22*	-.37***
Comp. para mudar	<i>rho</i>								1	.65***	.77***	.71***	.12
Comp. afetivo para mudar	<i>rho</i>									1	.16	.23*	-.11
Comp. continuidade para mudar	<i>rho</i>										1	.49***	.37***
Comp. normativo para mudar	<i>rho</i>											1	-.12
Violação do contrato psicológico	<i>rho</i>												1

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

Padrões longitudinais na mudança organizacional

Tabela 5: Testes de correlação de Spearman da wave3 (n=75).

		ID	JO	JD	JP	PF	JI	ML	CM	CAM	CCM	CNM	RCP
Identificação organizacional	<i>rho</i>	1	.29*	.31**	.22	.22	.22	.45***	.23*	.06	.09	.35**	-.16
Justiça organizacional	<i>rho</i>		1	.57***	.96***	.91***	.93***	.42***	.07***	.12	-.11	.19	-.47***
Justiça distributiva	<i>rho</i>			1	.34**	.38**	.31**	.27*	.19	.02	.09	.32**	-.3**
Justiça processual	<i>rho</i>				1	.93***	.96***	.4***	.01	.13	-.14	.1	-.43***
Processos formais	<i>rho</i>					1	.81***	.24**	.11	.22	-.1	.14	-.4***
Justiça de interação	<i>rho</i>						1	.42***	-.06	.07	-.15	.06	-.43***
Motivação no trabalho	<i>rho</i>							1	.33**	.14	.21	.35**	-.37**
Comp. para mudar	<i>rho</i>								1	.49***	.7***	.73***	-.16
Comp. afetivo para mudar	<i>rho</i>									1	-.07	.05	-.11
Comp. continuidade para mudar	<i>rho</i>										1	.46***	-.01
Comp. normativo para mudar	<i>rho</i>											1	-.24*
Violação do contrato psicológico	<i>rho</i>												1

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

Os valores relativos às diferenças nas distribuições e de correlação das variáveis entre a wave1 e wave2 são relatados na Tabela 6, entre a wave2 e wave3 são relatados na Tabela 7, e entre a wave1 e wave3 são relatados na Tabela 8.

Tabela 6: Valores descritivos das diferenças e correlações para participantes com participação na wave1 e wave2.

	n	wave1			wave2			diferença wave1 – wave2, Paired Samples T-test						corr.	
		m	dp	se	m	dp	se	t	p	dif (1-2)	dp	se	r	p	
Identificação organizacional	76	3.67	0.57	0.07	3.51	0.61	0.07	1.76	.083	0.16	0.81	0.09	.1	.404	
Justiça organizacional	77	4.68	0.84	0.1	4.5	0.88	0.1	1.38	.172	0.18	1.17	0.13	.08	.489	
Justiça distributiva	77	4.16	1.02	0.12	3.95	1.01	0.12	1.39	.17	0.22	1.37	0.16	.09	.453	
Justiça processual	76	4.84	0.99	0.11	4.7	0.95	0.11	0.97	.333	0.15	1.31	0.15	.1	.401	
Processos formais	76	4.56	1.09	0.12	4.42	0.98	0.11	0.86	.395	0.14	1.44	0.17	.03	.786	
Justiça de interação	76	5.03	1.02	0.12	4.88	1.03	0.12	0.98	.331	0.15	1.35	0.15	.14	.237	
Motivação no trabalho	76	3.37	0.37	0.04	3.31	0.4	0.05	1	.323	0.05	0.44	0.05	.34	.002	



Padrões longitudinais na mudança organizacional

Comp. para mudar	77	4.77	0.67	0.08	4.61	0.71	0.08	1.76	.083	0.16	0.79	0.09	.34	.002
Comp. afetivo para mudar	77	5.47	1	0.11	5.07	0.97	0.11	3.15	.002	0.41	1.13	0.13	.34	.003
Comp. continuidade para mudar	76	4.18	0.94	0.11	4.29	1.03	0.12	-0.83	.408	-0.11	1.2	0.14	.26	.023
Comp. normativo para mudar	76	4.67	1.04	0.12	4.4	1.06	0.12	1.65	.104	0.27	1.41	0.16	.11	.355
Violação do contrato psicológico	77	2.35	0.67	0.08	2.46	0.72	0.08	-1.03	.307	-0.11	0.92	0.1	.12	.284

Tabela 7: Valores descritivos das diferenças e correlações para participantes com participação na wave2 e wave3.

	n	wave2			wave3			diferença wave2 – wave3, Paired Samples T-test					corr.	
		m	dp	se	m	dp	se	t	p	dif (2-3)	dp	se	r	p
Identificação organizacional	73	3.52	0.68	0.08	3.44	0.70	0.08	0.75	.459	0.07	0.86	0.1	.23	.046
Justiça organizacional	73	4.55	0.9	0.1	4.59	0.91	0.11	-0.28	.78	-0.04	1.08	0.13	.28	.016
Justiça distributiva	73	3.98	1.06	0.12	3.92	1.07	0.13	0.39	.706	0.06	1.25	0.15	.32	.006
Justiça processual	72	4.76	0.98	0.12	4.83	1.03	0.12	-0.51	.612	-0.07	1.16	0.14	.34	.003
Processos formais	72	4.4	1.12	0.13	4.56	1.06	0.12	-1.13	.261	-0.16	1.2	0.14	.39	.001
Justiça de interação	72	4.99	0.97	0.11	5.01	1.1	0.13	-0.08	.938	-0.1	1.27	0.15	.25	.031
Motivação no trabalho	72	3.34	0.44	0.05	3.37	0.37	0.04	-0.42	.678	-0.02	0.43	0.05	.44	.000
Comp. para mudar	73	4.66	0.76	0.09	4.6	0.65	0.9	0.55	.587	0.06	0.88	0.1	.23	.048
Comp. afetivo para mudar	73	5.1	1.03	0.12	5.27	0.93	0.11	-1.21	.231	-0.17	1.23	0.14	.21	.073
Comp. continuidade para mudar	72	4.34	1.02	0.12	4.08	0.93	0.11	1.76	.083	0.26	1.26	0.15	.16	.175
Comp. normativo para mudar	73	4.48	1	0.12	4.37	1.21	0.14	0.71	.482	.12	1.41	0.16	.21	.082
Violação do contrato psicológico	72	2.47	0.76	0.09	2.54	0.69	0.08	-1.05	.297	-0.12	0.94	0.12	.65	.000

Tabela 8: Valores descritivos das diferenças e correlações para participantes com participação na wave1 e wave3.

	n	wave1			wave3			diferença wave1 – wave3, Paired Samples T-test					corr.	
		m	dp	se	m	dp	se	t	p	dif (1-3)	dp	se	r	p
Identificação organizacional	60	3.73	0.57	0.07	3.46	0.67	0.09	2.17	.034	0.26	0.93	0.12	-.12	.351
Justiça organizacional	60	4.73	0.86	0.11	4.59	0.87	0.11	0.85	.401	0.14	1.29	0.17	-.12	.367
Justiça distributiva	60	4.06	1.04	0.13	3.93	0.96	0.12	0.66	.513	0.13	1.53	0.2	-.17	.194
Justiça processual	60	4.96	0.98	0.13	4.81	1.04	0.13	0.77	.444	0.14	1.43	0.18	-.0	.983

Padrões longitudinais na mudança organizacional

Processos formais	60	4.67	1.09	0.14	4.54	1.06	0.14	0.7	.488	0.13	1.5	0.19	.34	.794
Justiça de interação	60	5.14	0.99	0.13	5	1.1	0.14	0.77	.444	0.15	1.48	0.19	.0	.997
Motivação no trabalho	60	3.36	0.37	0.05	3.35	0.33	0.04	0.14	.893	0.01	0.5	0.06	-.01	.947
Comp. para mudar	60	4.81	0.59	0.08	4.6	0.65	0.08	1.86	.068	0.21	0.86	0.11	.03	.844
Comp. afetivo para mudar	60	5.47	0.91	0.12	5.28	0.9	0.12	1.22	.229	0.19	1.21	0.16	.11	.425
Comp. continuidade para mudar	60	4.21	0.93	0.12	4.08	0.96	0.12	0.72	.476	0.13	1.38	0.18	-.07	.596
Comp. normativo para mudar	60	4.7	1	0.13	4.3	1.15	0.15	1.86	.068	0.37	1.54	0.2	-.03	.85
Violação do contrato psicológico	60	2.32	0.75	0.1	2.49	0.62	0.08	-1.14	.155	-0.17	0.93	0.12	.08	.543

O presente estudo contempla apenas os modelos regressivos com preditores significativos, tendo como objetivo compreender os efeitos longitudinais das variáveis de *waves* que ocorram num espaço temporal anterior em variáveis de *waves* posteriores. Os modelos regressivos têm ainda enfoque em modelos de moderação, que incluem interações de quatro vias, visando compreender as mútuas influências longitudinais que os constructos trabalhos apresentam, não só por efeitos principais, mas especialmente por efeitos de interações. Os modelos longitudinais e transversais usaram todas as variáveis como variáveis dependentes. No caso da justiça organizacional e do compromisso para mudar, foram avaliados não só os seus totais como também os seus subconstructos.

As regressões longitudinais de relação cruzada na identificação organizacional são reportadas na Tabela 9, sendo que cada teste dos modelos reportados contempla todas as variáveis como preditores, conseqüentemente listadas em simultâneo.

Tabela 9: Regressões longitudinais de relação cruzada na identificação organizacional.

	<i>B</i> s	<i>SE</i> s	<i>Betas</i>	<i>ts</i>	<i>ps</i>	<i>LLsCI95, ULsCI95</i>
DV: Identificação organizacional						
Longitudinal: <i>waves</i> 1-2 (controlling for DV t1)/2-3 (controlling for DV t2)/1-3 (controlling for DV t1)						
Model 1: $R^2.241$ $F(13,61)=1.495$ , $p=.145$ / $R^2.18$ $F(13,56)=0.951$ , $p=.509$ / $R^2.097$ $F(13,46)=0.38$ , $p=.97$						
Identificação org. (auto-regressão)	0.17/0.13/-0.1	0.16/0.15/0.23	/	1.05/0.86/-0.44	.297/.393/.664	-0.15,0.48/-0.17,0.44/-0.56,0.36
Violação do contrato psicológico	<b>-0.33</b> /-0.02/-0.1	0.13/0.16/0.18	/	-2.5/-0.18/-0.59	.013/.851/.557	-0.6,-0.73/-0.34,0.28/-0.46,0.25

Padrões longitudinais na mudança organizacional

Just. distributiva	-0.05/0.07/-0.11	0.08/0.13/0.13	/	-0.63/0.54/-0.8	.531/.595/.428	-0.22,0.11/-0.19,0.33/-0.38,0.16
Motivação no trabalho	0.16/0.29/0.16	0.26/0.35/0.37	/	0.62/0.82/0.43	.536/.415/.671	-0.36,0.68/-0.41,0.98/-0.58,0.89
Comp. continuidade para mudar	-0.05/0.12/0.02	0.1/0.11/0.13	/	-0.52/1.02/0.19	.605/.311/.852	-0.24,0.14/-0.12,0.36/-0.23,0.28
Motivação no trab.* Just. distributiva	<b>0.48</b> /0.19/0.13	0.22/0.14/0.29	/	2.2/1.3/0.46	.031/.198/.65	0.04,0.91/-0.1,0.48/-0.46,0.73
Motivação no trab.* Comp. continuidade para mudar	-0.18/0.02/0.01	0.16/0.22/0.22	/	-1.08/0.1/0.03	.284/.918/.979	-0.5,0.15/-0.42,0.47/-0.43,0.44
Just. distributiva* Comp. continuidade para mudar	0.02/0.03/0.03	0.08/0.12/0.12	/	0.26/0.22/0.29	.795/0.831/.774	-0.14,0.18/-0.22,0.27/-0.2,0.27
Motivação no trab.* Just. distributiva* Comp. continuidade para mudar	0.52/0.07/0.24	0.29/0.13/0.41	/	1.79/0.49/0.6	.079/.626/.553	-0.06,1.09/-0.2,0.34/-0.58,1.06
Model 2: $R^2.243$ F(13,61)=1.508, $p=.141$ / $R^2.18$ F(13,56)=0.946, $p=.514$ / $R^2.105$ F(13,46)=0.416, $p=.956$						
Identificação org. (auto-regressão)	0.17/0.2/-0.12	0.16/0.16/0.23	/	1.04/1.25/-0.54	.301/.215/.593	-0.15,0.49/-0.12,0.53/-0.58,0.34
Violação do contrato psicológico	<b>-0.29</b> /-0.05/-0.08	0.13/0.16/0.17	/	-2.22/-0.29/-0.48	.03/.773/.634	-0.55,-0.03/-0.36,0.27/-0.42,0.26
Comp. continuidade para mudar	<b>0.17</b> /0.13/0.13	0.1/0.12/0.14	/	1.72/1.09/0.95	.09/.281/.348	-0.03,0.36/-0.11,0.38/-0.15,0.42
Just. de interação	0.06/-0.25/0.03	0.14/0.17/0.19	/	0.46/-1.52/0.14	.647/.135/.888	-0.21,0.34/-0.59,0.08/-0.36,0.41
Motivação no trab.	-0.2/0.33/0.13	0.27/0.31/0.39	/	-0.71/1.05/0.34	.478/.298/.734	-0.74,0.35/-0.3,0.96/-0.65,0.92
Motivação no trab.* Just. de interação	<b>0.55</b> /0.16/-0.05	0.23/0.17/0.35	/	2.41/0.92/-0.14	.019/.362/.89	0.09,1.02/-0.18,0.49/-0.76,0.66
Motivação no trab.* Comp. de continuidade para mudar	-0.18/0.22/-0.07	0.22/0.26/0.32	/	-0.83/0.85/-0.22	.409/.401/.823	-0.62,0.26/-0.3,0.74/-0.72,0.57
Just. de interação* Comp. continuidade para mudar	-0.03/-0.12/-0.03	0.1/0.12/0.14	/	-0.34/-0.97/-0.24	.733/.336/.811	-0.24,0.17/-0.36,0.12/-0.31,0.24
Motivação no trab.* Just. de interação*	<b>-0.43</b> /-0.01/-0.22	0.2/0.16/0.26	/	-2.2/-0.07/-0.88	.032/.948/.386	-0.82,-0.04/-0.34,0.32/-0.74,0.29

Padrões longitudinais na mudança organizacional

Comp. continuidade para mudar						
Model 3: R <sup>2</sup> .158 F(6,68)=2.122, p=.062/ R <sup>2</sup> .131 F(6,64)=1.605, p=.16/ R <sup>2</sup> .066 F(6,53)=0.626, p=.708						
Identificação org. (auto-regressão)	0.01/0.14/-0.16	0.14/0.14/0.18	/	0.08/1.03/-0.85	.934/.308/.399	-.26,.28/-0.14,0.42/-0.53,0.21
Violação do contrato psicológico	<b>-0.21</b> /-0.03/-0.04	0.12/0.13/0.14	/	-1.81/0.26/-0.28	.075/.793/.783	-0.44,0.02/-0.22,0.29/-0.33,0.25
Justiça org.	0.04/-0.08/-0.18	0.09/0.12/0.12	/	0.39/-0.71/-1.46	.701/.482/.15	-0.15,0.22/-0.31,0.15/-0.43,0.07
Motivação no trab.	0.13/0.43/0.18	0.23/0.28/0.3	/	0.55/1.55/0.58	.585/.127/.563	-0.34,0.59/-0.13,0.99/-0.43,0.78
Motivação no trab.* Justiça org.	<b>0.58</b> /0.26/-0.17	0.27/0.14/0.35	/	2.13/1.82/-0.48	.037/.074/.633	.04,1.13/-0.03,0.54/-0.88,0.54
Model 4: R <sup>2</sup> .102 F(7,67)=1.082, p=.385/ R <sup>2</sup> .127 F(7,62)=1.293, p=.269/ R <sup>2</sup> .069 F(7,52)=.55, p=.792						
Identificação org. (auto-regressão)	-0.03/0.16/-0.15	0.14/0.14/0.19	-0.03/0.15/-0.13	-0.23/1.11/-0.82	.822/.271/.419	/
Violação do contrato psicológico	-0.21/-0.04/-0.07	0.12/0.14/0.15	-0.24/-0.04/-0.08	-1.8/-0.31/-0.45	.089/.755/.654	/
Just. de interação	0.02/-0.29/-0.02	0.13/0.16/0.16	0.03/-0.4/-0.03	0.14/-1.9/-0.13	.893/.066/.9	/

(Modelo 1) A motivação no trabalho aumenta da *wave1* para a *wave2* a identificação organizacional, mas apenas se a justiça distributiva for elevada, quando o compromisso de continuidade para mudar é elevando (Tabela 10). A violação do contrato psicológico diminui a identificação organizacional.

Tabela 10: Regressões longitudinais de relação cruzada da motivação no trabalho na média da identificação organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso de continuidade para mudar e justiça distributiva.

Comp. continuidade	Just. distributiva	Efeito	se	t	p	LLsCI95,ULsCI95
-0.94/-1.01/-0.93	-1.03/-1.07/-1.04	0.33/0.13/0.25	0.42/0.4/0.58	0.8/0.33/0.42	.425/.744/.673	-0.5,1.17/-0.67,0.93/-0.92,1.41
-0.94/-1.01/-0.93	0.00/0.00/0.00	0.33/0.26/0.15	0.32/0.46/0.45	1.03/0.57/0.34	.31/.571/.738	-0.31,0.97/-0.66,1.18/-0.75,1.06
-.94/-1.01/-0.93	1.03/1.07/1.04	0.32/.39/0.06	0.53/0.56/.73	0.61/0.7/0.08	.544/.488/.938	-0.73,1.37/-0.73,1.52/-1.41,1.52
0.00/0.00/0.00	-1.03/-1.07/-1.04	-0.33/0.08/0.02	0.3/0.38/0.43	-1.09/0.22/0.04	.28/.83/.97	-0.93,0.28/-0.68,0.85/-0.85,0.89
0.00/0.00/0.00	0.00/0.00/0.00	0.16/0.29/0.16	0.26/0.35/0.37	0.62/0.82/0.43	.54/.416/.671	-0.36,0.68/-0.41,0.98/-0.85,0.89

Padrões longitudinais na mudança organizacional

0.00/0.00/0.00	1.03/1.07/1.04	0.65/0.49/0.3	0.38/0.38/0.52	1.72/1.28/0.57	.09/.205/.571	-0.11,1.41/-0.27,1.25/-0.75,1.34
0.94/1.01/0.93	-1.03/-1.07/-1.04	<b>-0.99</b> /0.03/-0.21	0.45/0.49/0.67	-2.19/0.07/-0.32	.032/.946/.752	-1.9,-0.09/-0.96,1.02/-1.55,1.13
0.94/1.01/0.93	0.00/0.00/0.00	-0.00/0.31/0.16	0.28/0.36/0.38	-0.01/0.85/0.42	.989/.4/.674	-.57,0.56/-0.41,1.04/-0.61,0.93
0.94/1.01/0.93	1.03/1.07/1.04	<b>0.99</b> /0.58/0.54	0.47/0.39/0.61	2.1/1.51/0.88	.04/.137/.386	0.05,1.92/-0.19,1.36/-0.7,1.77

(Modelo 2) A motivação no trabalho aumenta da *wave1* para a *wave2* a identificação organizacional, mas apenas se a justiça de interação for elevada, quando o compromisso de continuidade para mudar é baixo (Tabela 11). A violação do contrato psicológico diminui a identificação organizacional.

*Tabela 11: Regressões longitudinais de relação cruzada da motivação no trabalho na média da identificação organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso de continuidade para mudar e justiça de interação.*

<i>Comp. continuidade</i>	<i>Just. de interação</i>	<i>Efeito</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLsCI95,ULsCI95</i>
-0.94/-1.01/-0.93	-1.01/-0.97/-0.99	-0.99/-0.05/0.04	0.57/0.35/0.85	-1.73/-0.15/0.05	.088/.879/.96	-2.13,0.15/-0.76,0.65/-1.67,1.75
-0.94/-1.01/-0.93	0.00/0.00/0.00	-0.02/0.11/0.2	0.37/0.44/0.55	-0.06/0.25/0.37	.95/.807/.716	-0.76,0.71/-0.77,0.98/-0.9,1.3
-0.94/-1.01/-0.93	1.01/0.97/0.99	<b>0.94</b> /0.27/0.36	0.43/0.59/0.58	2.2/0.46/0.61	.031/.649/.544	0.09,1.8/-0.91,1.45/-0.82,1.53
0.00/0.00/0.00	-1.01/-0.97/-0.99	<b>-0.75</b> /0.18/0.18	0.41/0.3/0.62	-1.82/0.6/0.29	.074/.554/.77	-1.58,0.08/-0.42,0.78/-1.06,1.43
0.00/0.00/0.00	0.00/0.00/0.00	-0.19/0.33/0.13	0.27/0.31/0.39	-0.71/1.05/0.34	.478/.298/.734	-0.74,0.35/-0.3,0.96/-0.65,0.92
0.00/0.00/0.00	1.01/0.97/0.99	0.37/0.48/0.85	0.29/0.4/0.41	1.26/1.2/0.21	.214/.237/.836	-0.22,0.95/-0.32,1.28/-0.73,0.9
0.94/1.01/0.93	-1.01/-0.97/-0.99	-0.52/0.41/0.32	0.36/0.41/0.51	-1.43/0.99/0.63	.157/.327/.53	-1.24,0.2/-0.42,1.24/-0.7,1.34
0.94/1.01/0.93	0.00/0.00/0.00	-0.37/0.55/0.07	0.31/0.38/0.43	-1.17/1.46/0.15	.248/.15/.878	-0.99,0.26/-0.2,1.3/-0.79,0.93
0.94/1.01/0.93	1.01/0.97/0.99	-0.21/0.69/-0.19	0.42/0.49/0.59	-0.5/1.42/-0.32	.616/.16/.752	-1.06,0.63/-0.28,1.66/-1.38,1

(Modelo 3) A motivação no trabalho aumenta da *wave1* para a *wave2* a identificação organizacional, mas apenas se a justiça organizacional for elevada. Da *wave2* para a *wave3* existe um efeito marginal da interação, que apresenta a mesma tendência que da *wave1* para a *wave2* (Tabela 12). A violação do contrato psicológico diminui marginalmente a identificação organizacional.

Tabela 12: Regressões longitudinais de relação cruzada da motivação no trabalho na média da identificação organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da justiça organizacional.

Justiça Organizacional	Efeito	se	t	p	LLsCI95,ULsCI95
-0.84/-0.9/-0.86	-0.36/0.2/0.32	0.35/0.26/0.45	-1.05/0.76/0.71	.296/.452/.481	-1.05,0.32/-0.33,0.73/-0.59,1.23
0.00/0.00/0.00	0.13/0.43/0.18	0.23/0.28/0.3	0.55/1.55/0.58	.585/.127/.563	-0.34,0.59/-0.13,0.99/-0.43,0.78
0.84/0.9/0.86	<b>0.62/0.67/0.03</b>	0.31/0.35/0.4	2/1.93/0.08	.049/.059/.94	0.00,1.24/-0.02,1.36/-0.78,0.84

(Modelo 4) A violação do contrato psicológico, embora sem significância, da *wave1* para a *wave2* apresenta uma tendência para reduzir a identificação organizacional. Da *wave2* para a *wave3* o efeito da violação do contrato psicológico deixa de ser significativo, mas a justiça de interação passa a diminuir marginalmente a identificação organizacional.

As regressões transversais na justiça organizacional são reportadas na Tabela 13, as regressões longitudinais de relação cruzada na justiça organizacional são reportadas na Tabela 14, as regressões longitudinais de relação cruzada na justiça distributiva são reportadas na Tabela 21, as regressões longitudinais de relação cruzada na justiça processual são reportadas na Tabela 26, as regressões longitudinais de relação cruzada na justiça de interação são reportadas na Tabela 27, e as regressões longitudinais de relação cruzada nos processos formais são reportadas na Tabela 28, sendo que cada teste dos modelos reportados contempla todas as variáveis como preditores, consequentemente listadas em simultâneo.

Tabela 13: Regressões transversais na justiça organizacional.

	Bs	SEs	Betas	ts	ps	LLsCI95,ULsCI95
DV: Justiça organizacional						
Cross-sectional: Waves 1/2/3						
Model 5: R <sup>2</sup> .514 F(4,77)=6.911, p<.001/ R <sup>2</sup> .546 F(4,103)=10.965, p<.001/ R <sup>2</sup> .576 F(4,70)=8.71, p<.001						
Violação do contrato psicológico	<b>-0.41/-0.33/-0.41</b>	0.13/0.11/0.14	-0.34/-0.26/-0.31	-3.19/-2.96/-2.88	.002/.004/.005	/
Motivação no trab.	<b>0.7/0.72/0.88</b>	0.27/0.25/0.3	0.3/0.29/0.36	2.58/2.94/2.91	.012/.004/.005	

Padrões longitudinais na mudança organizacional

(Modelo 5) A violação do contrato psicológico e a e a motivação no trabalho apresentam uma constante relação com a justiça organizacional presente na mesma wave.

Tabela 14: Regressões longitudinais de relação cruzada na justiça organizacional.

	<i>B</i> s	<i>SE</i> s	<i>Betas</i>	<i>t</i> s	<i>p</i> s	<i>LLsCI95,ULsCI95</i>
DV: Justiça organizacional						
Longitudinal: waves 1-2 (controlling for DV t1)/2-3 (controlling for DV t2)/1-3 (controlling for DV t1)						
Model 6: R <sup>2</sup> .24 F(11,64)=1.838, p=.066/ R <sup>2</sup> .256 F(11,59)=1.845, p=.066/ R <sup>2</sup> .234 F(11,48)=1.331, p=.237						
Justiça org. (auto-regressão)	0.4/ <b>0.3</b> /-0.1	0.14/0.15/0.16	/	0.36/1.97/-0.65	.721/.053/.516	-0.22,0.32/-0.0,0.6/-0.42,0.21
Identificação org.	<b>0.4</b> /0.07/-0.04	0.21/0.19/0.26	/	1.87/0.35/-0.16	.066/.728/.869	-0.03,0.82/-0.31,0.44/-0.58,0.49
Motivação no trab.	-0.05/0.01/-0.29	0.37/0.34/0.44	/	-0.15/0.03/-0.67	.883/.973/.506	-0.79,0.68/-0.66,0.69/-1.17,0.59
Comp. continuidade para mudar	-0.06/0.06/-0.26	0.12/0.14/0.15	/	-0.52/0.68/-0.16	.602/.676/.085	-0.31,0.18/-0.22,0.34/-0.56,0.04
Identificação org.* Motivação no trab.	<b>1.46</b> /0.6/0.7	0.54/0.35/0.65	/	2.71/1.72/1.08	.009/.09/.284	0.38,2.53/-0.1,1.3/-0.6,2
Identificação org.* Comp. continuidade para mudar	-0.37/0.11/-0.13	0.22/0.21/0.25	/	-1.68/0.53/-0.5	.099/.6/.618	-0.81,0.07/-0.31,0.53/-0.63,0.38
Motivação no trab.* Comp. continuidade para mudar	0.08/0.35/0.27	0.34/0.27/0.39	/	0.24/1.29/0.69	.812/.201/.494	-0.6,0.76/-0.19,0.89/-0.52,1.06
Identificação org.* Motivação no trab.* Comp. continuidade para mudar	<b>-0.63</b> /-0.00/-0.36	0.3/0.36/0.32	/	-2.12/-0.00/-1.12	.038/.999/.27	-1.23,-0.04/-0.73,0.73/-1.01,0.29
Model 7: R <sup>2</sup> .114 F(8,67)=1.077, p=.39/ R <sup>2</sup> .189 F(8,62)=1.804, p=.093/ R <sup>2</sup> .186 F(8,51)=1.459 p=.196						
Justiça org. (auto-regressão)	-0.0/ <b>0.3</b> /-0.12	0.14/0.15/0.15	/	-0.02/2.04/-0.75	.987/.045/.459	-0.28,0.28/0.01,0.6/-0.43,0.19
Identificação org.	<b>0.4</b> /0.06/0.05	0.22/0.18/0.26	/	1.79/0.35/0.19	.078/.731/.853	-0.05,0.84/-0.29,0.41/0.85,-0.47
Motivação no trab.	-0.11/-0.05/-0.26	0.37/0.34/0.42	/	-0.31/-0.14/-0.64	.76/.886/.528	-0.86,0.63/-0.73,0.63/-1.1,0.57
Comp. continuidade para mudar	-0.12/0.02/-0.3	0.13/0.13/0.14	/	-0.99/0.16/-2.12	.324/.873/.039	-0.37,0.13/-0.25,0.29/-0.58,-0.02

Padrões longitudinais na mudança organizacional

Identificação org.* Motivação no trab.	<b>0.83/0.63/0.05</b>	0.46/0.33/0.51	/	1.8/1.91/0.09	.076/.06/.929	-0.09,1.76/-0.03,1.29/-0.97,1.06
Model 8: $R^2.133 F(8,67)=1.288, p=.265/ R^2.175 F(8,62)=1.647, p=.13/ R^2.186 F(8,51)=1.458, p=.196$						
Justiça org. (auto-regressão)	0.03/ <b>0.29</b> /-0,11	0.14/0.15/0.15	/	0.25/1.89/-0.74	.804/.064/.463	-0.24,0.31/-0.02,0.59/-0.42,0.19
Identificação org.	<b>0.42</b> /0.17/0.05	0.22/0.18/0.26	/	1.9/0.93/0.18	.062/.356/.859	-0.02,0.85/-0.19,0.53/-0.47,0.56
Comp. continuidade para mudar	-0.07/0.04/-0.3	0.12/0.14/0.13	/	-0.57/0.33/-2.22	.572/.746/.031	-0.3,0.17/-0.23,0.31/-0.56,-0.03
Identificação org.* Comp. continuidade para mudar	<b>-0.37</b> /0.27/0.0	0.17/0.17/0.18	/	-2.19/1.61/0.00	.032/.113/.998	-0.7,-0.03/-0.07,0.61/-0.36,0.36
Model 9: $R^2.079 F(8,67)=.714, p=0.678/ R^2.213 F(8,62)=2.099, p=.049/ R^2.198 F(8,51)=1.576, p=.156$						
Justiça org. (auto-regressão)	-0.0/ <b>0.35</b> /-0.09	0.14/0.15/0.15	/	-0.00/2.38/-0.6	.997/.02/.548	-0.29,0.29/0.06,0.64/-0.4,0.22
Motivação no trab.	-0.17/-0.11/-0.34	0.38/0.33/0.41	/	-0.46/-0.32/-0.82	.649/.75/.417	-0.93,0.58/-0.76,0.55/-1.17,0.49
Comp. continuidade para mudar	-0.06/0.09/-0.28	0.12/0.13/0.13	/	-0.5/0.69/-2.12	.618/.494/.039	-0.3,0.18/-0.17,0.36/-0.55,-0.02
Comp. continuidade para mudar* Motivação no trab.	-0.17/ <b>0.45</b> /0.21	0.23/0.19/0.24	/	-0.74/2.38/0.87	.461/.02/.386	-0.64,0.29/0.07,0.84/-0.27,0.69
Model 10: $R^2.073 F(8,67)=0.661, p=.724/ R^2.195 F(8,62)=1.874, p=.08/ R^2.197 F(8,51)=1.567, p=.158$						
Justiça org. (auto-regressão)	0.01/ <b>0.31</b> /-0.12	0.14/0.15/0.15	/	0.1/2.09/-0.78	.918/.041/.44	-0.27,0.3/0.01,0.6/-0.42,0.19
Motivação no trab.	-0.24/-0.02/-0.38	0.39/0.35/0.43	/	-0.63/0.05/-0.89	.528/.963/.38	-1.02,0.53/-0.68,0.71/-1.23,0.48
Comp. normativo para mudar	-0.15/-0.15/-0.09	0.12/0.13/0.13	/	-1.26/-1.15/-0.66	.211/.255/.512	-0.39,0.09/-0.41,0.11/-0.36,0.18
Comp. Continuidade para mudar	-0.05/0.07/-0.29	0.12/0.13/0.13	/	-0.43/0.52/-2.21	.667/.603/.032	-0.3,0.19/-0.2,0.34/-0.56,-0.03
Comp. normativo para mudar* Motivação no trab.	-0.1/ <b>0.45</b> /0.23	0.26/0.22/0.27	/	-0.39/2.04/0.84	.696/.046/.405	-0.42,0.63/0.01,0.9/-0.32,0.78
Model 11: $R^2.086 F(8,67)=0.784, p=.619/ R^2.224 F(8,62)=2.237, p=.036/ R^2.186 F(8,51)=1.46, p=.195$						
Justiça org. (auto-regressão)	-0.03/ <b>0.29</b> /-0.12	0.15/0.15/0.16	/	-0.21/1.99/-0.72	.833/.051/.473	-0.33,0.27/-0.00,0.59/-0.45,0.21
Motivação no trab.	-0.05/-0.01/-0.25	0.4/0.33/0.46	/	-0.13/-0.03/-0.54	.897/.978/.589	-0.86,0.75/-0.67,0.65/-1.18,0.67
Comp. afetivo para	0.03/-0.17/-0.11	0.12/0.12/0.14	/	0.26/-1.43/-0.81	.795/.157/.42	-0.22,0.28/-0.4,0.07/-0.38,0.16



Padrões longitudinais na mudança organizacional

mudar						
Comp. continuidade para mudar	-0.02/0.05/-0.29	0.13/0.13/0.14	/	-0.16/0.39/-2.1	.877/.695/.041	-0.27,0.23/-0.21,0.31/-0.57,-0.01
Comp. afetivo para mudar* Motivação no trab.	0.27/ <b>0.44</b> /0.03	0.26/0.17/0.19	/	1.03/2.58/0.09	.306/.012/.925	-0.25,0.79/0.1,0.79/-0.55,0.6

(Modelo 6) A identificação organizacional aumenta da *wave1* para a *wave2* a justiça organizacional, quando a motivação é elevada, e o compromisso de continuidade para mudar é baixo, ou seja, quando não existem grandes custos associados a não mudar ou existe mais opções além da mudança (Tabela 15). A identificação, por si só, apresenta uma tendência para aumentar a justiça organizacional. Da *wave2* para a *wave3* o efeito do compromisso de continuidade para mudar desaparece, mas a interação entre identificação e motivação apresenta a tendência anterior, embora marginal. Da *wave1* para a *wave3* a interação deixa de ser relevante, assim como a identificação organizacional, mas compromisso de continuidade para mudar passa a reduzir a justiça organizacional.

Tabela 15: Regressões longitudinais de relação cruzada da identificação organizacional na média da justiça organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso de continuidade para mudar e a motivação no trabalho.

C. Continuidade	Motivação	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.94/-1.03/-0.93	-0.37/-0.44/-0.37	-0.01/-0.31/-0.31	0.42/0.38/0.49	-0.02/-0.82/-0.64	.986/.417/.527	-0.84,0.83/-1.08,0.45/-1.31,0.68
-0.94/-1.03/-0.93	0.00/0.00/0.00	<b>0.75</b> /-0.05/0.07	0.3/0.23/0.34	2.5/-0.21/0.22	.015/.835/.83	0.15,1.34/-0.51,0.42/-0.61,0.76
-0.94/-1.03/-0.93	0.37/0.44/0.37	<b>1.5</b> /0.22/0.46	0.38/0.31/0.43	4/0.7/1.06	.000/.485/.292	0.75,2.25/-0.4,0.83/-0.41,1.33
0.00/0.00/0.00	-0.37/-0.44/-0.37	-0.14/-0.2/-0.31	0.29/0.25/0.37	-0.47/-0.79/-0.83	.637/.435/.41	-0.71,0.44/-0.71,0.31/-1.05,0.44
0.00/0.00/0.00	0.00/0.00/0.00	<b>0.4</b> /0.07/-0.04	0.21/0.19/0.26	1.87/0.35/-0.16	.066/.728/.87	-0.03,0.83/-0.31,0.44/-0.57,0.49
0.00/0.00/0.00	0.37/0.44/0.37	<b>0.94</b> /0.33/0.22	0.3/0.23/0.35	3.16/1.43/0.63	.002/.158/.534	0.35,1.53/-0.13,0.79/-0.48,0.92
0.94/1.03/0.93	-0.37/-0.44/-0.37	-0.26/-0.09/-0.3	0.35/0.36/0.44	-0.75/-0.23/-0.68	.453/.812/.501	-0.96,0.43/-0.8,0.63/-1.18,0.59
0.94/1.03/0.93	0.00/0.00/0.00	0.05/0.18/-0.16	0.3/0.33/0.36	0.18/0.54/-0.44	.858/.59/.66	-0.54,0.64/-0.48,0.84/-0.89,0.57
0.94/1.03/0.93	0.37/0.44/0.37	0.37/0.44/-0.02	0.34/0.4/0.4	1.1/1.11/-0.6	.277/.272/.953	-0.3,1.04/-0.36,1.25/-0.83,0.78

(Modelo 7) Da *wave1* para a *wave2* é confirmada que a interação entre identificação organizacional e motivação laboral aumenta a justiça organizacional, embora neste modelo tal seja marginal (Tabela 16). Da *wave2* para a *wave3* continua a existir esta mesma interação. Da *wave1* para a *wave3* as interações deixam de ser relevantes, mas o compromisso de continuidade para mudar passa a reduzir a justiça organizacional.

*Tabela 16: Regressões longitudinais de relação cruzada da identificação organizacional na média da justiça organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da motivação no trabalho.*

Motivação	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.37/-0.44/-0.37	0.09/-0.22/0.03	0.26/0.24/0.31	0.34/-0.91/0.1	.737/.367/.92	-0.43,0.61/-0.7,0.26/-0.58,0.64
0.00/0.00/0.00	0.4/0.06/0.05	0.22/0.18/0.26	1.79/0.35/0.19	.078/.731/.853	-0.05,0.84/-0.29,0.41/-0.47,0.56
0.37/0.44/0.37	<b>0.7</b> /0.34/0.06	0.3/0.22/0.33	2.38/1.57/0.2	.02/.121/.845	0.11,1.29/-0.09,0.77/-0.6,0.73

(Modelo 8) Da *wave1* para a *wave2* é confirmado que a identificação organizacional aumenta a justiça organizacional, mas apenas nos colaboradores com baixo compromisso de continuidade para mudar (Tabela 17). Tal interação é perdida da *wave2* para *wave3*, no entanto, embora não seja significativa existe uma alteração, visto a identificação organizacional passar a aumentar a justiça organizacional quando o compromisso de continuidade para mudar é elevado. Da *wave1* para a *wave3* as interações deixam de ser relevantes, mas o compromisso de continuidade para mudar passa a reduzir a justiça organizacional.

*Tabela 17: Regressões longitudinais de relação cruzada da identificação organizacional na média da justiça organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso de continuidade para mudar.*

C. Continuidade	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.94/-1.03/-0.93	<b>0.76</b> /-0.11/0.05	0.29/0.22/0.32	2.64/-0.5/0.14	.01/.616/.888	0.19,1.24/-0.55,0.33/-0.6,0.69
0.00/0.00/0.00	<b>0.42</b> /0.17/0.05	0.22/0.18/0.26	1.9/0.93/0.18	.062/.356/.859	-0.02,0.85/-0.19,0.53/-0.47,0.56
0.94/1.03/0.93	0.07/0.45/0.05	0.25/0.28/0.29	0.29/1.6/0.16	.776/.116/.873	-0.43,0.57/-0.11,1.01/-0.53,0.63

(Modelo 9) A interação entre o compromisso de continuidade e a motivação, sem a identificação organizacional, não mostra um efeito na justiça organizacional da *wave1* para a *wave2*, mas da *wave2* para a *wave3*, o compromisso de continuidade mostra uma tendência para a aumentar a justiça organizacional quando a motivação no trabalho é alta (Tabela 18). Da *wave1* para a *wave3*, embora a interação não seja significativa, mostra uma tendência significativa oposta à da *wave2* para a *wave3*, e o compromisso de continuidade para mudar passa a reduzir a justiça organizacional.

*Tabela 18: Regressões longitudinais de relação cruzada do compromisso de continuidade para mudar na média da justiça organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da motivação no trabalho.*

Motivação	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.37/-0.44/-0.37	0.00/-0.11/ <b>-0.36</b>	0.14/0.15/0.15	0.02/-0.74/-2.38	.986/.462/.021	-0.28,0.29/-0.4,0.18/-0.66,-0.06
0.00/0.00/0.00	-0.06/0.09/ <b>-0.28</b>	0.12/0.13/0.13	-0.5/0.69/-2.12	.618/.494/.039	-0.3,0.18/-0.17,0.36/-0.55,-0.01
0.37/0.44/0.37	-0.12/0.29/-0.2	0.15/0.17/0.17	-0.8/1.74/-1.21	.424/.087/.23	-0.43,0.18/-0.04,0.63/-0.54,0.13

(Modelo 10) Da *wave2* para a *wave3*, o compromisso normativo para mudar reduz a justiça organizacional, quando a motivação no trabalho é baixa (Tabela 19). Da *wave1* para a *wave3* a interação perde a relevância, e o compromisso de continuidade para mudar passa a reduzir a justiça organizacional.

*Tabela 19: Regressões longitudinais de relação cruzada do compromisso normativo para mudar na média da justiça organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da motivação no trabalho.*

Motivação	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.37/-0.44/-0.37	-0.19/ <b>-0.35</b> /-0.17	0.16/0.17/0.18	-1.21/-2.02/-1	.232/.047/.324	-0.51,0.12/-0.69,-0.00/-0.63,0.18
0.00/0.00/0.00	-0.15/-0.15/-0.09	0.12/0.13/0.13	-1.26/-1.15/-0.66	.211/.255/.512	-0.39,0.09/-0.41,0.11/-0.36,0.18
0.37/0.44/0.37	-0.11/0.05/-0.00	0.15/0.15/0.16	-0.75/0.33/-0.01	.454/.743/.988	-0.42,0.19/-0.25,0.35/-0.32,0.32

(Modelo 11) Similarmente ao modelo anterior, da *wave2* para a *wave3*, o compromisso afetivo para mudar reduz a justiça organizacional, quando a motivação no trabalho é baixa (Tabela 20). Da *wave1* para a *wave3* a interação perde a relevância, e o compromisso de continuidade para mudar passa a reduzir a justiça organizacional.

Tabela 20: Regressões longitudinais de relação cruzada do compromisso afetivo para mudar na média da justiça organizacional, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da motivação no trabalho.

Motivação	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.37/-0.44/-0.37	-0.07/ <b>-0.36</b> /-0.12	0.14/0.14/0.16	-0.48/-2.62/-0.76	.635/.011/.448	-0.35,0.21/-0.64,-0.09/-0.44,0.2
0.00/0.00/0.00	0.03/-0.17/-0.11	0.12/0.12/0.14	0.26/-1.43/-0.81	.795/.157/.42	-0.22,0.28/-0.4,0.07/-0.38,0.16
0.37/0.44/0.37	0.13/0.03/-0.1	0.17/0.14/0.19	0.76/0.22/-0.53	.447/.827/.595	-0.21,0.47/-0.25,0.31/-0.48,0.28

Tabela 21: Regressões longitudinais de relação cruzada na justiça distributiva.

	Bs	SEs	Betas	ts	ps	LLsCI95, ULsCI95
DV: Justiça distributiva						
Longitudinal: waves 1-2 (controlling for DV t1)/2-3 (controlling for DV t2)/1-3 (controlling for DV t1)						
Model 12: R <sup>2</sup> .094 F(8,67)=.869, p=.547/ R <sup>2</sup> .331 F(8,61)=3.776, p=.001/ R <sup>2</sup> .157 F(8,51)=1.191, p=.323						
Justiça distributiva (auto-regressão)	0.02/ <b>0.58</b> /-0.09	0.14/0.16/0.16	/	0.16/3.67/-0.56	.876/.001/.578	-0.25,0.29/0.26,0.89/-0.4,0.23
Motivação no trab.	-0.07/-0.46/-0.44	-0.41/0.37/0.43	/	-0.18/-1.25/-1.03	.857/.217/.306	-0.89,0.74/-1.2,0.28/-1.3,0.42
Comp. para mudar	0.29/0.12/0.24	0.2/0.16/1.07	/	1.42/0.73/0.29	.159/.466/.288	-0.12,0.69/-0.2,0.43/-0.23,0.74
Comp. para mudar* Motivação no trab.	0.09/ <b>0.84</b> / <b>0.79</b>	0.4/0.25/0.41	/	0.21/3.29/1.94	.834/.002/.058	-0.73,0.89/0.33,1.34/-0.03,1.6
Model 13: R <sup>2</sup> .128 F(10,65)=0.489, p=.547/ R <sup>2</sup> .346 F(10,59)=3.127, p=.003/ R <sup>2</sup> .192 F(8,49)=1.163, p=.338						
Justiça distributiva (auto-regressão)	-0.02/ <b>0.62</b> /-0.17	0.14/0.16/0.17	/	-0.17/3.81/-1.03	.864/.000/.307	-0.31,0.26/-0.29,0.94/-0.51,0.16
Motivação no trab.	-0.13/-0.59/-0.84	0.43/0.36/0.47	/	-0.31/-1.62/-1.8	.758/.111/.078	-1,0.73/-1.32,0.14/-1.78,0.1
Comp. continuidade para mudar	-0.01/0.26/0.06	0.14/0.15/0.15	/	-0.07/1.74/0.38	.946/.087/.705	-0.29,0.27/-0.04,0.56/-0.24,0.36
Comp. continuidade	-0.27/ <b>0.76</b> / <b>0.63</b>	0.27/0.23/0.28	/	-1.01/3.32/2.27	.316/.002/.028	-0.82,0.27/0.3,1.22/0.07,1.18

Padrões longitudinais na mudança organizacional

para mudar*						
Motivação no trab.						
Model 14: $R^2.115 F(10,65)=0.846, p=.587 / R^2.328 F(10,59)=2.882, p=.005 / R^2.16 F(10,49)=0.93, p=.514$						
Justiça distributiva (auto-regressão)	-0.02/ <b>0.54</b> /-0.09	0.14/0.16/0.18	/	-0.12/3.42/-0.49	.904/.001/.629	-0.3,0.27/0.22,0.85/-0.44,0.27
Motivação no trab.	-0.22/-0.36/ <b>-0.9</b>	0.44/0.39/0.49	/	-0.49/-0.92/-1.84	.627/.359/.072	-1.1,0.67/-1.13,0.41/-1.88,0.08
Comp. normativo para mudar*	-0.06/-0.06/-0.02	0.14/0.15/0.16	/	-0.41/-0.38/-0.16	.686/.703/.873	-0.23,0.34/-0.36,0.24/-0.34,0.29
Motivação laboral	0.06/ <b>0.78</b> /0.58	0.31/0.26/0.33	/	0.21/3.02/1.75	.837/.004/.087	-0.55,0.68/0.26,1.29/-0.09,1.24
Model 15: $R^2.141 F(10,65)=1.064, p=.403 / R^2.31 F(10,59)=2.646, p=.01 / R^2.109 F(10,49)=0.6, p=.806$						
Justiça distributiva (auto-regressão)	-0.04/ <b>0.52</b> /-0.17	0.14/0.16/0.18	/	-0.29/3.29/-0.96	.773/.002/.342	-0.32,0.24/0.21,0.84/-0.53,0.19
Motivação no trab.	0.05/-0.47/-0.56	0.46/0.38/0.54	/	0.11/-1.24/-1.04	.912/.221/.305	-0.87,0.97/-1.24,0.29/-1.65,0.53
Comp. afetivo para mudar	0.27/-0.07/0.19	0.15/0.13/0.18	/	1.79/-0.51/1.05	.079/.609/.3	-0.03,0.58/-0.34,0.2/-0.18,0.56
Comp. afetivo para mudar* Motivação no trab.	.42/ <b>.58</b> /.11	0.3/0.21/0.34	/	1.4/2.7/0.33	.166/.009/.746	-0.18,1.01/0.15,1.01/-0.57,0.79
Model 16: $R^2.093 F(7,68)=1.024, p=.439 / R^2.212 F(7,62)=2.386, p=.032 / R^2.095 F(7,52)=0.783, p=.604$						
Justiça distributiva (auto-regressão)	0.02/ <b>0.4</b> /-0.11	0.14/0.16/0.16	0.02/0.41/-0.12	0.15/2.53/-0.71	.879/.014/.479	/
Identificação org.	0.42/0.2/0.18	0.23/0.2/0.26	0.24/0.13/0.11	1.79/0.98/0.68	.079/.33/.502	/
Violação do contrato psicológico	0.11/ <b>-0.37</b> /-0.09	0.21/0.2/0.22	0.08/-0.25/-0.07	0.54/-1.89/-0.41	.589/.063/.681	/
Motivação no trab.	-0.08/ <b>-0.72</b> /-0.52	0.4/0.39/0.44	-0.03/-0.3/-0.2	-0.2/-1.85/-1.18	.841/.069/.244	/

(Modelo 12) Da *wave2* para a *wave3*, o compromisso para mudar aumentar a justiça distributiva, quando a motivação é alta (Tabela 22). Da *wave1* para a *wave3*, existe o mesmo efeito, embora seja marginal.

*Tabela 22: Regressões longitudinais de relação cruzada do compromisso para mudar na média da justiça distributiva, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da motivação no trabalho.*

Padrões longitudinais na mudança organizacional

Motivação	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.37/-0.44/-0.37	0.26/-0.25/-0.04	0.23/0.2/0.26	1.12/-1.27/-0.14	.265/.209/.889	-0.2,0.71/-0.65,0.15/-0.55,0.48
0.00/0.00/0.00	0.29/0.12/.26	0.2/0.16/0.24	1.42/0.73/1.07	.159/.466/.288	-0.12,0.69/-0.2,0.44/-0.23,0.74
0.37/0.44/0.37	0.32/ <b>0.49</b> /.55	0.27/0.19/0.31	1.17/2.53/1.78	.246/.014/.081	-0.22,0.86/0.1,0.87/-0.07,1.18

(Modelo 13) Tal como no modelo anterior, da *wave2* para a *wave3*, o compromisso de continuidade para mudar aumentar a justiça distributiva, quando a motivação é alta (Tabela 23). Da *wave1* para a *wave3* existe o mesmo efeito assumindo um padrão similar.

*Tabela 23: Regressões longitudinais de relação cruzada do compromisso de continuidade para mudar na média da justiça distributiva, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da motivação no trabalho.*

Motivação	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.37/-0.44/-0.37	0.09/-0.08/-0.18	0.17/0.16/0.17	0.55/-0.46/-1.02	.582/.645/.312	-0.24,0.42/-0.41,0.25/-0.52,0.17
0.00/0.00/0.00	-0.01/0.26/0.06	0.14/0.15/0.15	-0.07/1.74/0.38	.946/.087/.705	-0.29,0.27/-0.04,0.56/-0.24,0.36
0.37/0.44/0.37	-0.11/ <b>0.6</b> /0.29	0.18/0.2/0.19	-0.62/3.05/1.52	.535/.004/.134	-0.46,0.24/0.21,0.99/-0.09,0.68

(Modelo 14) Similarmente ao modelo 10, da *wave2* para a *wave3*, o compromisso normativo para mudar reduz a justiça distributiva, quando a motivação laboral é baixa (Tabela 24). Da *wave1* para a *wave3*, existe o mesmo efeito, embora seja marginal.

*Tabela 24: Regressões longitudinais de relação cruzada do compromisso normativo para mudar na média da justiça distributiva, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da motivação no trabalho.*

Motivação	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.37/-0.44/-0.37	0.03/ <b>-0.4</b> /-0.24	0.19/0.2/0.21	0.18/-2.02/-1.16	.855/.049/.252	-0.34,0.41/-0.8,-0.00/-0.66,0.18
0.00/0.00/0.00	0.06/-0.06/-0.02	0.14/0.15/0.16	0.41/-0.38/-0.16	.686/.703/.873	-0.23,0.34/-0.36,0.24/-0.34,0.29
0.37/0.44/0.37	0.08/0.29/0.19	0.18/0.18/0.19	0.46/1.6/1.01	.647/.114/.316	-0.27,0.43/-0.07,0.64/-0.19,0.57

(Modelo 15) Similarmente ao modelo 11, da *wave2* para a *wave3*, o compromisso afetivo para mudar reduz a justiça distributiva, quando a motivação no trabalho é baixa (Tabela 25).

*Tabela 25: Regressões longitudinais de relação cruzada do compromisso afetivo para mudar na média da justiça distributiva, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da motivação no trabalho.*

Motivação	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.37/-0.44/-0.37	<b>0.12/-0.33</b> /0.15	0.17/0.17/0.21	0.69/-1.94/0.71	.49/.057/.479	-0.22,0.46/-0.66,0.01/-0.27,0.58
0.00/0.00/0.00	0.27/-0.07/0.19	0.25/0.13/0.18	1.79/-0.51/1.05	.079/.609/.3	-0.03,0.58/-0.34,0.2/-0.18,0.56
0.37/0.44/0.37	<b>0.43</b> /0.19/0.23	0.2/0.16/0.23	2.09/1.16/1	.04/.249/.324	0.02,0.83/-0.13,0.51/-0.23,0.71

(Modelo 16) Da *wave1* para a *wave2*, similarmente ao modelo 6, a identificação organizacional apresenta uma tendência para aumentar a justiça distributiva. Da *wave2* para a *wave3*, a identificação deixa de aumentar a justiça, mas surge uma tendência da parte da violação do contrato psicológico e da motivação no trabalho para reduzir a justiça distributiva.

*Tabela 26: Regressões longitudinais de relação cruzada na justiça processual.*

	Bs	SEs	Betas	ts	ps	LLsCI95, ULsCI95
DV: Justiça processual						
Longitudinal: waves 1-2 (controlling for DV t1)/2-3 (controlling for DV t2)/1-3 (controlling for DV t1)						
Model 17: R <sup>2</sup> .09 F(6,68)=1.117, p=.362/ R <sup>2</sup> .248 F(6,63)=3.464, p=.005/ R <sup>2</sup> .23 F(6,53)=2.639, p=.026						
Justiça processual (auto-regressão)	0.03/ <b>0.55</b> /-0.01	0.12/0.15/0.14	0.03/0.51/-0.01	0.24/3.73/-0.05	.814/.000/.963	/
Just. distributiva	-0.02/ <b>-0.38</b> /-0.19	0.13/0.15/0.15	-0.03/-0.39/-0.19	-0.18/-2.54/-1.25	.854/.013/.217	/
Comp. para mudar	<b>-0.36</b> /-0.29/ <b>-0.63</b>	0.19/0.16/0.24	-0.23/-0.22/-0.36	-1.94/-1.79/-2.63	.056/.078/.011	/

Tabela 27: Regressões longitudinais de relação cruzada na justiça de interação.

	Bs	SEs	Betas	ts	ps	LLsCI95,ULsCI95
DV: Justiça de interação						
Longitudinal: waves 1-2 (controlling for DV t1)/2-3 (controlling for DV t2)/1-3 (controlling for DV t1)						
Model 18: R <sup>2</sup> .076 F(7,67)=0.784, p=.603/ R <sup>2</sup> .3 F(7,62)=3.795, p=.002/ R <sup>2</sup> .258 F(7,52)=2.577, p=.023						
Just. de interação (auto-regressão)	0.21/ <b>0.0</b> /0.46	0.21/0.22/0.24	0.2/0.0/0.04	0.96/0.02/0.19	.34/.985/.848	/
Just. distributiva	-0.01/ <b>-0.38</b> /-0.23	0.14/0.16/0.17	-0.01/-0.36/-0.22	-0.09/-2.38/-1.38	.933/.02/.174	/
Motivação no trab.	-0.33/ <b>-0.35</b> /0.22	0.2/0.17/0.45	-0.2/-0.24/0.08	-1.63/-2.06/0.5	.109/.044/.623	/
Comp. para mudar	-0.33/ <b>-0.35</b> /-0.71	0.2/0.17/0.25	-0.2/-0.24/-0.38	-1.63/-2.06/-2.83	.109/.044/.007	/

Tabela 28: Regressões longitudinais de relação cruzada nos processos formais.

	Bs	SEs	Betas	ts	ps	LLsCI95,ULsCI95
DV: Processos formais						
Longitudinal: waves 1-2 (controlling for DV t1)/2-3 (controlling for DV t2)/1-3 (controlling for DV t1)						
Model 19: R <sup>2</sup> .123 F(7,67)=1.339, p=.246/ R <sup>2</sup> .234 F(7,62)=2.616, p=.016/ R <sup>2</sup> .173 F(7,52)=1.557, p=.169						
Processos formais (auto-regressão)	-0.16/ <b>0.54</b> /0.07	0.19/0.18/0.23	-0.17/0.56/0.07	-0.85/3.07/0.31	.399/.003/.758	/
Comp. para mudar	<b>-0.38</b> /-0.14/ <b>-0.5</b>	0.19/0.17/0.26	-0.24/-0.1/-0.28	-2/-0.84/-1.97	.049/.402/.054	/

(Modelo 17/18/19) Da *wave1* para a *wave2* o compromisso para mudar apresenta uma tendência para reduzir a justiça processual, em particular ao nível dos processos formais. Da *wave2* para a *wave3* o compromisso deixa de explicar os processos formais, mas continua a ter um efeito marginal na justiça processual e um efeito na justiça de interação. A justiça distributiva passa a reduzir a justiça processual e de interação, e a motivação no trabalho passa a reduzir a nível da justiça de interação. Da *wave1* para a *wave3* o compromisso para mudar reduz a justiça processual, em especial a de interação, e marginalmente os processos formais.



Padrões longitudinais na mudança organizacional

As regressões longitudinais de relação cruzada na motivação laboral são reportadas na Tabela 29, sendo que cada teste dos modelos reportados contempla todas as variáveis como preditores, conseqüentemente listadas em simultâneo. Em nenhum modelo foram encontrados valores significativos da identificação organizacional na motivação no trabalho.

Tabela 29: Regressões longitudinais de relação cruzada na motivação laboral.

	<i>B</i> s	<i>SE</i> s	<i>Betas</i>	<i>ts</i>	<i>ps</i>	<i>LLsCI95, ULsCI95</i>
DV: Motivação no trabalho						
Longitudinal: waves 1-2 (controlling for DV t1)/2-3 (controlling for DV t2)/1-3 (controlling for DV t1)						
Model 20: R <sup>2</sup> .212 F(10,65)=1.752, p=.088/ R <sup>2</sup> .487 F(10,59)=5.595, p>.001/ R <sup>2</sup> .233 F(10,49)=1.484, p=.174						
Motivação no trab. (auto-regressão)	<b>0.42/0.42</b> /-0.1	0.16/0.12/-0.07	/	2.59/3.48/0.95	.012/.001/.947	0.1,0.75/0.18,0.65/-0.32,0.3
Just. de interação	-0.14/ <b>-0.13</b> /0.04	0.08/0.06/0.08	/	-1.72/-2.07/0.49	.091/.043/.627	-0.31,0.02/-0.26,-0.00/-0.12,0.19
Processos formais	0.13/ <b>0.17</b> /-0.06	0.08/0.05/0.07	/	1.65/3.27/-0.77	.103/.002/.443	-0.03,0.28/0.07,0.27/-0.21,0.09
Just. distributiva	-0.08/-0.01/-0.04	0.05/0.05/0.06	/	-1.55/-0.25/-0.64	.127/.807/.524	-0.19,0.02/-0.1,0.08/-0.15,0.08
Comp. continuidade para mudar	-0.01/-0.07/ <b>-0.14</b>	0.05/0.05/0.05	/	-0.2/-1.43/-2.89	.845/.158/.006	-0.12,0.09/-0.16,0.03/-0.25,-0.04
Just. distributiva* Comp. continuidade para mudar	-0.03/ <b>0.13</b> /-0.04	0.05/0.04/0.05	/	-0.5/3.26/-0.86	.62/.002/.392	-0.13,0.08/0.05,0.21/-0.14,0.06
Model 21: R <sup>2</sup> .247 F(10,65)=2.133, p=.034/ R <sup>2</sup> .442 F(10,59)=4.676, p>.001/ R <sup>2</sup> .224 F(10,49)=1.417, p=.201						
Motivação no trab. (auto-regressão)	<b>0.46/0.37</b> /-0.07	0.16/0.12/0.07	/	2.88/3/-0.91	.005/.004/.885	0.14,0.78/0.12,0.62/-0.33,0.29
Just. de interação	-0.13/ <b>-0.12</b> /0.03	0.08/0.07/0.08	/	-1.59/-1.82/0.43	.117/.074/.671	-0.29,0.03/-0.26,0.01/-0.12,0.19
Processos formais	0.13/ <b>0.17</b> /-0.05	0.08/0.05/0.07	/	1.74/3.09/-0.72	.087/.003/.475	-0.02,0.28/0.06,0.28/-0.2,0.1
Just. distributiva	-0.09/-0.01/-0.03	0.05/0.05/0.06	/	-1.7/-0.28/-0.59	.094/.779/.56	-0.19,0.02/-0.11,0.08/-0.15,0.08
Comp. normativo para mudar	-0.03/-0.03/0.04	0.05/0.05/0.05	/	-0.51/-0.66/0.75	.611/.514/.457	-0.13,0.08/-0.13,0.07/-0.06,0.14
Comp. continuidade para mudar	-0.02/-0.06/ <b>-0.15</b>	0.05/0.05/0.05	/	-0.34/-1.3/-2.9	.734/.198/.006	-0.12,0.09/-0.16,0.03/-0.25/-0.05
Just. distributiva* Comp. normativo para mudar	<b>-0.07/0.09</b> /0.2	0.04/0.04/0.05	/	-1.81/2.24/0.47	.076/.029/.642	-0.15,0.01/0.01,0.16/-0.07,0.11

Padrões longitudinais na mudança organizacional

Model 22: R <sup>2</sup> .157 F(8,67)=1.565, p=.152/ R <sup>2</sup> .325 F(8,62)=3.729, p=.001/ R <sup>2</sup> .225 F(8,51)=1.849, p=.089						
Motivação no trab. (auto-regressão)	<b>0.41/0.32/0.0</b>	0.16/0.12/0.15	/	2.48/2.58/0.01	.017/.012/.989	0.08,0.74/0.07,0.57/-0.3,0.31
Justiça org.	-0.04/0.08/-0.04	0.06/0.06/0.06	/	-0.58/1.41/-0.77	.565/.165/.447	-0.16,0.09/-0.03,0.19/-0.16,0.07
Comp. normativo para mudar	-0.01/-0.04/0.03	0.05/0.05/0.05	/	-0.18/-0.89/0.66	.857/.376/.513	-0.12,0.1/-0.14,0.05/-0.07,0.13
Comp. continuidade para mudar	-0.01/-0.06/ <b>-0.14</b>	0.05/0.05/0.05	/	-0.13/-1.21/-2.84	.897/.23/.007	-0.12,0.1/-0.16,0.04/-0.24,-0.04
Justiça org.* Comp. normativo para mudar	-.02/ <b>.1</b> /-0.06	0.06/0.05/0.05	/	-0.36/2.06/-1.14	.722/.044/.258	-0.13,0.09/0.00,0.19/-0.15,0.04
Model 23: R <sup>2</sup> .21 F(10,65)=1.725, p=.094/ R <sup>2</sup> .458 F(10,59)=4.983, p>.001/ R <sup>2</sup> .222 F(10,49)=1.398, p=.209						
Motivação no trab. (auto-regressão)	<b>0.42/0.34</b> /-0.02	0.16/0.12/0.15	/	2.55/2.91/-0.13	.013/.005/.898	0.09,0.074/0.11,0.58/-0.33,0.29
Just. de interação	-0.14/-0.12/0.04	0.08/0.07/0.08	/	-1.67/-1.77/0.45	.1/.082/.658	-0.31,0.03/-0.25,0.02/-0.12,0.19
Processos formais	0.13/ <b>0.14</b> /-0.06	0.08/0.06/0.07	/	1.66/2.56/-0.76	.101/.013/.453	-0.03,0.28/0.03,0.26/-0.21,0.09
Just. distributiva	-0.08/0.01/-0.04	0.05/0.05/0.06	/	-1.57/0.27/-0.62	.122/.786/.53	-0.19,0.02/-0.08,0.11/-0.15,0.08
Comp. afetivo para mudar	0.03/0.05/-0.03	0.06/0.04/0.06	/	0.4/1.08/-0.52	.692/.283/.608	-0.1,0.15/-0.04,0.13/-0.16,0.09
Comp. continuidade para mudar	-0.01/-0.07/ <b>-0.14</b>	0.05/0.05/0.05	/	-0.27/-1.57/-2.79	.789/.122/.007	-0.12,0.09/-0.17,0.02/-0.25,-0.04
Just. distributiva* Comp. afetivo para mudar	-0.01/ <b>0.08</b> /0.01	0.05/0.03/0.05	/	-0.18/2.63/0.27	.855/.011/.787	-0.11,0.09/0.02,0.14/-0.09,0.12
Model 24: R <sup>2</sup> .159 F(8,67)=1.581, p=.147/ R <sup>2</sup> .357 F(8,62)=4.304, p<.001/ R <sup>2</sup> .205 F(8,51)=1.644, p<.136						
Motivação no trab. (auto-regressão)	<b>0.42/0.31</b> /-0.01	0.17/0.12/0.16	/	2.51/2.55/-0.07	.014/.013/.941	0.09,0.75/0.07,0.55/-0.33,0.3
Justiça org.	-0.03/0.08/-0.04	0.06/0.05/0.06	/	-0.53/1.57/-0.75	.595/.122/.455	-0.16,0.09/-0.02,0.19/-0.16,0.07
Comp. afetivo para mudar	-0.02/0.02/-0.04	0.05/0.04/0.05	/	-0.28/0.52/-0.9	.78/.606/.375	-0.12,0.09/-0.06,0.11/-0.15,0.06
Comp. continuidade para mudar	-0.01/-0.05/ <b>-0.15</b>	0.05/0.05/0.05	/	-0.27/-0.94/-2.92	.786/.349/.005	-0.12,0.09/-0.14,0.05/-0.25,-0.05
Justiça org.* Comp. afetivo para mudar	-0.03/ <b>0.11</b> /-0.00	0.07/0.04/0.07	/	-0.49/2.75/-0.01	.627/.008/.991	-0.18,0.11/0.03,0.19/-0.14,0.14

(Modelo 20) Da *wave1* para a *wave2* a justiça de interação tende em reduzir a motivação laboral, embora sem significância. Da *wave2* para a *wave3* justiça de interação reduz a motivação laboral e os processos formais aumentam a motivação no trabalho. A justiça distributiva reduz a

motivação no trabalho, quando o compromisso de continuidade é baixo, e aumenta a motivação no trabalho quando o compromisso de continuidade é elevado (Tabela 30). Da *wave1* para a *wave3* não existem interações, mas o compromisso de continuidade para mudar passa a reduzir a motivação no trabalho.

*Tabela 30: Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça distributiva na média da motivação no trabalho, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso de continuidade para mudar.*

<i>C. Continuidade</i>	<i>Efeito</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLsCI95, ULsCI95</i>
-0.94/-1.01/-0.93	-0.06/ <b>-0.15</b> /0.00	0.07/0.06/0.07	-0.81/-2.32/0.06	.419/.024/.955	-0.2,0.09/-0.27,-0.02/-0.15,0.15
0.00/0.00/0.00	-0.08/-0.01/-0.04	0.05/0.05/0.06	-1.55/-0.25/-0.64	.127/.807/.524	-0.19,0.02/-0.1,0.08/-0.15,0.08
0.94/1.01/0.93	-0.11/ <b>0.12</b> /-0.08	0.07/0.06/0.07	-1.5/2/-1.07	.138/.05/.292	-0.25,0.04/0.0,0.24/-0.22,0.07

(Modelo 21) Da *wave1* para a *wave2* os processos formais aumentam marginalmente a motivação no trabalho e a justiça distributiva reduz marginalmente a motivação no trabalho, quando o compromisso normativo é alto (Tabela 31). Da *wave2* para a *wave3* esta interação é alterada, sendo que quando o compromisso normativo é elevado a justiça distributiva aumenta a motivação no trabalho, e quando o compromisso normativo é reduzido diminui. A justiça de interação passa a reduzir marginalmente a motivação no trabalho e os processos formais aumentam a motivação. Da *wave1* para a *wave3* não existem interações, mas o compromisso de continuidade para mudar passa a reduzir a motivação.

*Tabela 31: Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça distributiva na média da motivação no trabalho, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso normativo para mudar.*

<i>C. Normativo</i>	<i>Efeito</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLsCI95, ULsCI95</i>
-1.04/-0.99/-1	-0.01/-0.1/-0.06	0.07/0.06/0.07	-0.19/-1.56/-0.82	.849/.123/.417	-0.14,0.12/-0.22,0.03/-0.19,0.08
0.00/0.00/0.00	-0.09/-0.01/-0.03	0.05/0.05/0.06	-1.7/-0.28/-0.59	.094/.779/.56	-0.19,0.02/-0.11,0.08/-0.15,0.08
1.04/0.99/1	<b>-0.16</b> /0.07/-0.1	0.07/0.06/0.08	-2.39/1.19/-0.15	.02/.237/.881	-0.3,-0.03/-0.05,0.19/-0.17,0.15

(Modelo 22) Da *wave2* para a *wave3* a justiça organizacional aumenta a motivação no trabalho, quando o compromisso normativo é alto (Tabela 32). Da *wave1* para a 3 não existem interações, mas o compromisso de continuidade para mudar passa a reduzir a motivação no trabalho.

*Tabela 32: Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça organizacional na média da motivação no trabalho, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso normativo para mudar.*

<i>C. Normativo</i>	<i>Efeito</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLsCI95, ULsCI95</i>
-1.04/-1.02/-1	-0.02/-0.02/0.01	0.09/0.07/0.08	-0.18/-0.32/0.16	.86/.75/.873	-0.19,0.16/-0.17,0.12/-0.14,0.16
0.00/0.00/0.00	-0.04/0.08/-0.04	0.06/0.06/0.06	-0.58/1.41/-0.77	.565/.165/.447	-0.16,0.09/-0.03,0.19/-0.16,0.7
1.04/1.02/1	-0.06/ <b>0.18</b> /-0.1	0.09/0.08/0.07	-0.67/2.34/-1.34	.506/.023/.187	-0.23,0.11/0.03,0.33/-0.25,0.5

(Modelo 23) Da *wave2* para *wave3* a justiça distributiva aumenta a motivação no trabalho, quando o compromisso afetivo é alto, e reduz quando é baixo (Tabela 33). A justiça de interação reduz marginalmente a motivação no trabalho e os processos formais aumentam a motivação. Da *wave1* para a *wave3* não existem interações, mas o compromisso de continuidade para mudar passa a reduzir a motivação no trabalho.

*Tabela 33: Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça distributiva na média da motivação no trabalho, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso afetivo para mudar.*

<i>C. Afetivo</i>	<i>Efeito</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLsCI95, ULsCI95</i>
-0.95/-1.02/-0.91	-0.07/-0.07/-0.05	0.07/0.05/0.07	-1.12/-1.3/-0.71	.268/.199/.484	-0.21,0.06/-0.17,0.37/-0.19,0.09
0.00/0.00/0.00	-0.08/0.01/-0.04	0.05/0.05/0.06	-1.57/0.27/-0.63	.122/.786/.53	-0.19,0.02/-0.08,0.11/-0.15,0.08
0.95/1.02/0.91	-0.09/0.09/-0.02	0.08/0.06/0.08	-1.2/1.54/-0.3	.234/.128/.768	-0.25,0.06/-0.03,0.22/-0.18,0.13

(Modelo 24) Da *wave2* para *wave3* a justiça organizacional aumenta a motivação no trabalho, quando o compromisso afetivo é alto (Tabela 34). Da *wave1* para a *wave3* não existem interações, mas o compromisso de continuidade para mudar passa a reduzir a motivação no trabalho.

Tabela 34: Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça organizacional na média da motivação no trabalho, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) do compromisso afetivo para mudar.

C. Afetivo	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.95/-1.03/-0.91	-0.00/-0.03/-0.04	0.1/0.06/0.1	-0.01/-0.45/-0.45	.995/.657/.655	-0.19,0.19/-0.16,0.1/-0.24,0.15
0.00/0.00/0.00	-0.03/0.08/-0.04	0.06/0.05/0.06	-0.53/1.57/-0.75	.595/.122/.455	-0.16,0.09/-0.02,0.19/-0.16,0.7
0.95/1.03/0.91	-0.07/ <b>0.2</b> /-0.05	0.09/0.07/0.08	-0.76/2.78/-0.59	.452/.007/.556	-0.24,0.11/0.06,0.34/-0.2,0.11

As regressões transversais no compromisso para mudar são reportadas na Tabela 35, as regressões longitudinais de relação cruzada no compromisso para mudar são reportadas na Tabela 38, as regressões longitudinais de relação cruzada no compromisso de continuidade para mudar são reportadas na Tabela 43, as regressões longitudinais de relação cruzada no compromisso afetivo para mudar são reportadas na Tabela 46, e as regressões longitudinais de relação cruzada no compromisso normativo para mudar são reportadas na Tabela 51, sendo que cada teste dos modelos reportados contempla todas as variáveis como preditores, conseqüentemente listadas em simultâneo.

Tabela 35: Regressões transversais no compromisso para mudar.

	Bs	SEs	Betas	ts	ps	LLsCI95, ULsCI95
DV: Compromisso para mudar						
Cross-sectional: waves 1/2/3						
Model 25: R <sup>2</sup> .135 F(6,76)=1.977, p=.079/ R <sup>2</sup> .172 F(6,102)=3.53, p=.003/ R <sup>2</sup> .16 F(6,68)=2.154, p=.058						
Identificação org.	0.1/ <b>0.28/0.23</b>	0.13/0.11/0.11	/	0.76/2.55/2.06	.452/.012/.043	-0.16,0.35/0.06,0.49/0.01,0.44
Just. de interação	0.11/0.1/ <b>-0.25</b>	0.11/0.1/0.11	/	0.98/0.97/-2.22	.33/.335/.03	-0.12,0.34/-0.1,0.3/-0.47,-0.02
Processos formais	-0.06/-0.03/0.2	0.11/0.09/0.12	/	-0.53/-0.33/1.72	.595/.739/.091	-0.27,0.16/-0.21,0.15/-0.03,0.44
Just. de interação* Identificação org.	<b>0.27</b> /0.13/-0.04	0.11/0.09/0.09	/	2.49/1.38/-0.5	.015/.169/.618	0.05,0.49/-0.05,0.31/-0.21,0.13
Model 26: R <sup>2</sup> .096 F(4,78)=2.061, p=.094 / R <sup>2</sup> .155 F(4,105)=4.82, p=.001 / R <sup>2</sup> .095 F(4,70)=1.833, p=.132						
Identificação org.	0.14/ <b>0.32/0.24</b>	0.13/0.1/0.11	/	1.11/3.06/2.22	.269/.003/.03	-0.11,0.39/0.11,0.53/0.02,0.46
Justiça org.	0.1/ <b>0.14</b> /-0.04	0.09/0.08/0.09	/	1.09/1.79/-0.4	.277/.076/.692	-0.08,0.29/-0.01,0.29/-0.22,0.15
Justiça org.* Identificação org.	<b>0.36</b> /0.06/-0.14	0.15/0.1/0.1	/	2.42/0.59/-0.11	.018/.555/.915	0.06,0.65/-0.14,0.26/-0.2,0.18

(Modelo 25) Na *wave1* a justiça de interação, nos sujeitos com alta identificação organizacional, apresentam um efeito no compromisso para mudar (Tabela 36), no entanto, este efeito é perdido na *wave2*, na qual a identificação organizacional passa a ter um efeito principal no compromisso para mudar. Na *wave3*, a identificação organizacional tem um efeito no compromisso para mudar e surge um efeito por parte da justiça de interação no compromisso para mudar. A interação visível da *wave1* para a *wave2*, embora não seja significativa, mostra um padrão que oposto a nível dos efeitos condicionais.

*Tabela 36: Regressões transversais de relação cruzada da justiça de interação na média do compromisso para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional.*

<i>Identificação</i>	<i>Efeito</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLsCI95, ULsCI95</i>
-0.59/-0.65/-0.7	-0.05/0.02/ <b>-0.22</b>	0.13/0.11/0.12	-0.36/0.15/-1.85	.717/.88/.069	-0.3,0.21/-0.2,0.23/-0.45,0.01
0.00/0.00/0.00	0.11/0.1/ <b>-0.25</b>	0.11/0.1/0.11	0.98/0.97/-2.22	.33/.335/.03	-0.12,0.34/-0.1,0.3/-0.47,-0.02
0.59/0.65/0.7	<b>0.27</b> /0.18/ <b>-0.28</b>	0.14/0.13/0.14	2/1.44/-2.05	.049/.154/.044	0.00,0.54/-0.07,0.43/-0.55,-0.01

(Modelo 26) Na *wave1* a justiça organizacional, nos sujeitos com elevada identificação organizacional, apresentam um efeito no compromisso para mudar (Tabela 37). Na *wave2* este efeito desaparece, mas tanto a justiça como a identificação passam a ter um efeito no compromisso para mudar. Na *wave3*, o efeito da identificação organizacional é o único dos dois que permanece.

*Tabela 37: Regressões transversais de relação cruzada da justiça organizacional na média do compromisso para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional.*

<i>Identificação</i>	<i>Efeito</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLsCI95, ULsCI95</i>
-0.59/-0.65/-0.7	-0.11/0.1/-0.03	0.13/0.1/0.11	-0.85/0.95/-0.27	.398/.344/.79	-0.36,0.14/-0.11,0.3/-0.25,0.19
0.00/0.00/0.00	0.1/0.14/-0.04	0.09/0.08/0.1	1.09/1.79/-0.4	.277/.076/.692	-0.08,0.29/-0.01,0.29/-0.22,0.15

Padrões longitudinais na mudança organizacional

0.59/0.65/0.7	<b>0.31</b> /0.18/-0.04	0.13/0.1/0.12	2.41/1.79/-0.37	.018/.076/.711	0.05,0.57/-0.02,0.37/-0.28,0.19
---------------	-------------------------	---------------	-----------------	----------------	---------------------------------

Tabela 38: Regressões longitudinais de relação cruzada no compromisso para mudar.

	<i>B</i> s	<i>SE</i> s	<i>Betas</i>	<i>t</i> s	<i>p</i> s	<i>LLsCI95,ULsCI95</i>
DV: Compromisso para mudar						
Longitudinal: waves 1-2 (controlling for DV t1)/2-3 (controlling for DV t2)/1-3 (controlling for DV t1)						
Model 27: R <sup>2</sup> .259 F(8,67)=2.908, p=.008/ R <sup>2</sup> .13 F(8,61)=1.093, p=.381/ R <sup>2</sup> .16 F(6,68)=2.154, p=.058						
Comp. para mudar (auto-regressão)	<b>0.43/0.19</b> /0.01	0.13/0.11/0.17	/	3.39/1.81/0.08	.001/.075/.933	0.18,0.68/-0.02,0.41/-0.32,0.35
Identificação org.	-0.05/-0.01/ <b>0.23</b>	0.15/0.12/0.11	/	-0.34/-0.09/2.06	.732/.926/.043	-0.36,0.25/-0.26,0.24/0.01,0.44
Just. distributiva	-0.00/-0.05/0.04	0.09/0.1/0.08	/	-0.05/-0.52/0.51	.958/.607/.61	-0.18,0.17/-0.25,0.15/-0.12,0.2
Just. de interação	-0.13/-0.09/ <b>-0.25</b>	0.13/0.14/0.11	/	-0.99/-0.63/-2.22	.325/.53/.03	-0.4,0.14/-0.36,0.19/-0.47,-0.02
Processos formais	<b>0.26</b> /0.05/0.2	0.13/0.11/0.12	/	2.03/0.41/1.72	.046/.686/.09	0.01,0.51/-0.18,0.27/-0.03,0.44
Just. distributiva* Identificação org.	<b>-0.4</b> /0.04/-0.04	0.16/0.09/0.09	/	-2.46/0.5/-0.5	.016/.617/.618	-0.72,-0.08/-0.13,0.22/-0.21,0.13
Model 28: R <sup>2</sup> .201 F(8,67)=2.108, p=.047/ R <sup>2</sup> .125 F(8,61)=1.086, p=.385/ R <sup>2</sup> .259 F(8,51)=2.222, p=.041						
Comp. para mudar (auto-regressão)	<b>0.37/0.2</b> /0.22	0.14/0.11/0.16	/	2.65/1.081/1.38	.01/.076/.175	0.09,0.64/-0.02,0.43/-0.1,0.54
Identificação org.	0.01/0.00/0.21	0.16/0.13/0.17	/	0.06/0.03/1.2	.954/.973/.236	-0.3,0.31/-0.25,0.26/-0.14,0.56
Just. de interação	-0.12/-0.11/0.22	0.14/0.14/0.14	/	-0.88/-0.8/1.51	.384/.429/.14	-0.4,0.16/-0.4,0.17/-0.07,0.5
Processos formais	0.2/0.07/ <b>-0.24</b>	0.13/0.11/0.13	/	1.52/0.65/-1.81	.133/.515/.077	-0.06,0.45/-0.15,0.3/-0.5,0.03
Just. de interação* Identificação org.	0.12/-0.05/ <b>-0.74</b>	0.13/0.12/0.2	/	0.94/-0.45/-3.75	.348/.654/.001	-0.14,0.39/-0.28,0.18/-1.14,-0.34
Model 29: R <sup>2</sup> .193 F(8,67)=2.005, p=.059/ R <sup>2</sup> .122 F(8,61)=1.059, p=.404/ R <sup>2</sup> .142 F(8,51)=1.059, p=.406						
Comp. para mudar (auto-regressão)	<b>0.39/0.19</b> /0.09	0.14/0.11/0.16	/	2.85/1.74/0.55	.006/.087/.583	0.12,0.66/-0.2,0.18/-0.8,-0.05
Identificação org.	0.01/-0.01/0.07	0.16/0.13/0.18	/	0.07/-0.05/0.39	.945/.964/.7	-0.3,0.32/-0.26,0.25/-0.29,0.43
Processos formais	0.19/0.07/-0.21	0.13/0.11/0.14	/	1.48/0.58/-1.5	.143/.563/.14	-0.07,0.45/-0.16,0.29/-0.49,0.07
Processos formais* Identificação org.	0.07/-0.01/ <b>-0.42</b>	0.14/0.1/0.19	/	0.47/-0.12/-2.29	.637/.905/.026	-0.21,0.35/-0.2,0.18/-0.8,-0.05
Model 30: R <sup>2</sup> .178 F(7,68)=2.104, p=.055/ R <sup>2</sup> .115 F(7,62)=1.115, p=.343/ R <sup>2</sup> .188 F(7,52)=1.717, p=.125						
Comp. para mudar (auto-regressão)	<b>0.38</b> /0.19/0.19	0.14/0.11/0.16	/	2.73/1.68/1.15	.008/.098/.254	0.1,0.66/-0.04,0.41/-0.14,0.51
Identificação org.	-0.02/-0.00/0.19	0.16/0.13/0.18	/	-0.12/-0.01/1.06	.908/.992/.292	-0.33,0.29/-0.26,0.25/-0.17,0.54

Padrões longitudinais na mudança organizacional

Just. processual	0.08/-0.02/-0.04	0.09/0.09/0.09	/	0.92/-0.21/-0.41	.362/.836/.684	-0.09,0.25/-0.21,0.17/-0.22,0.15
Just. processual* Identificação org.	0.13/-0.01/- <b>0.7</b>	0.14/0.11/0.21	/	0.9/-0.1/-3.35	.369/.919/.002	-0.15,0.41/-0.22,0.2/-1.12,-0.28

(Modelo 27) Da *wave1* para a *wave2* a justiça distributiva, nos colaboradores com uma fraca identificação organizacional, tende em aumentar o compromisso para mudar, e nos colaboradores com uma elevada identificação organizacional, tende a diminuir. Os processos formais aumentam o compromisso para mudar (Tabela 39). Da *wave2* para a *wave3* o modelo é perdido na sua totalidade. Da *wave1* para a *wave3* a identificação organizacional aumenta o compromisso para mudar e a justiça de interação reduz o compromisso para mudar.

*Tabela 39: Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça distributiva na média do compromisso para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional.*

Identificação	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.59/-0.69/-0.57	<b>0.23</b> /-0.08/0.1	0.12/0.12/0.16	1.93/-0.69/0.64	.058/.49/.527	-0.01,0.47/-0.31,0.15/-0.22,0.42
0.00/0.00/0.00	-0.00/-0.05/0.07	0.09/0.1/0.11	-0.05/-0.52/0.66	.958/.607/.513	-0.18,0.17/-0.25,0.15/-0.15,0.3
0.59/0.69/0.57	-0.24/-0.02/0.05	0.14/0.11/0.17	-1.72/-0.19/0.27	.09/.854/.787	-0.52,0.04/-0.25,0.21/-0.3,0.39

(Modelo 28) Da *wave1* para a *wave3* a justiça de interação aumenta o compromisso para mudar, nos colaboradores com uma fraca identificação organizacional (Tabela 40). Os processos formais tendem a diminuir o compromisso para mudar.

*Tabela 40: Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça de interação na média do compromisso para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional.*

Identificação	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.59/-0.69/-0.57	-0.2/-0.08/ <b>0.64</b>	0.15/0.14/0.19	-1.27/-0.54/3.44	.21/.594/.001	-0.5,0.11/-0.36,0.21/0.27,1.01
0.00/0.00/0.00	-0.12/-0.11/0.22	0.14/0.14/0.14	-0.88/-0.8/1.51	.384/.429/.136	-0.4,0.16/-0.4,0.17/-0.07,0.5
0.59/0.69/0.57	-0.05/-0.15/-0.21	0.17/0.18/0.18	-0.3/-0.83/-1.16	.763/.41/.251	-0.38,0.28/-0.51,0.21/-0.56,0.15



(Modelo 29) Da *wave1* para a *wave3* os processos formais, nos colaboradores que tem uma elevada identificação organizacional, diminuem o compromisso para mudar (Tabela 41).

*Tabela 41: Regressões longitudinais de relação cruzada dos processos formais na média do compromisso para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional.*

Identificação	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.59/-0.69/-0.57	0.15/0.07/0.03	0.16/0.15/0.18	0.95/0.51/0.16	.344/.615/.87	-0.17,0.47/-0.22,0.37/-0.34,0.4
0.00/0.00/0.00	0.19/0.07/-0.21	0.13/0.11/0.14	1.48/0.58/-1.5	.143/.563/.14	-0.07,0.45/-0.16,0.29/-0.49,0.07
0.59/0.69/0.57	0.23/0.06/ <b>-0.45</b>	0.15/0.12/0.17	1.58/0.51/-2.68	.118/.612/.01	-0.06,0.52/-0.17,0.29/-0.79,-0.11

(Modelo 30) Da *wave1* para a *wave3* a justiça processual, nos colaboradores com uma fraca identificação organizacional, aumenta o compromisso para mudar, e nos colaboradores com uma elevada identificação organizacional, diminui (Tabela 42).

*Tabela 42: Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça processual na média do compromisso para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional.*

Identificação	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.59/-0.69/-0.57	0.00/-0.01/ <b>0.36</b>	0.12/0.12/0.15	0.04/-0.1/2.34	.969/.917/.023	-0.23,0.23/-0.24,0.22/0.05,0.67
0.00/0.00/0.00	0.08/-0.02/-0.04	0.09/0.09/0.09	0.92/-0.21/-0.41	.362/.836/.684	-0.09,0.25/-0.21,0.17/-0.22,0.15
0.59/0.69/0.57	0.15/-0.03/ <b>-0.44</b>	0.12/0.12/0.15	1.25/-0.22/-2.99	.217/.826/.004	-0.09,0.4/-27,0.22/-0.73,-0.14

*Tabela 43: Regressões longitudinais de relação cruzada no compromisso de continuidade para mudar.*

	Bs	SEs	Betas	ts	ps	LLsCI95, ULsCI95
DV: Compromisso de continuidade para mudar						
Longitudinal: waves 1-2 (controlling for DV t1)/2-3 (controlling for DV t2)/1-3 (controlling for DV t1)						
Model 31: R <sup>2</sup> .398 F(11,64)=3.853, p<.001/ R <sup>2</sup> .208 F(11,58)=1.381, p=.206/ R <sup>2</sup> .359 F(11,48)=2.448, p=.016						
Comp. continuidade para	<b>0.3</b> /0.02/-0.16	0.13/0.14/0.13	/	2.36/0.16/-1.2	.022/.877/.238	0.05,0.56/-0.26,0.31/-0.43,0.11

Padrões longitudinais na mudança organizacional

mudar (auto-regressão)						
Identificação org.	-0.3/-0.02/-0.02	0.23/0.18/0.29	/	-1.33/-0.12/-0.08	.187/.907/.938	-0.75,0.15/-0.39,0.35/-0.61,0.56
Just. distributiva	0.04/0.01/0.08	0.12/0.14/0.14	/	0.37/0.09/0.59	.716/.931/.561	-0.2,0.28/-0.28,0.3/-0.2,0.37
Just. processual	<b>0.34</b> /0.09/0.04	0.12/0.14/0.13	/	2.94/0.61/0.35	.005/.545/.731	0.11,0.057/-0.2,0.38/-0.22,0.31
Violação do contrato psicológico	0.22/0.07/ <b>0.43</b>	0.19/0.19/0.2	/	1.15/0.35/2.14	.256/.727/.037	-0.16,0.59/-0.32,0.45/0.03,0.84
Just. distributiva* Identificação org.	<b>-0.63</b> /-0.2/-0.32	0.22/0.13/0.28	/	-2.82/-1.59/-1.14	.007/.118/.26	-01.07,-0.18/-0.45,0.05/-0.89,0.25
Model 32: $R^2.179 F(10,65)=1.415, p=.194/ R^2.165 F(10,59)=1.169, p=.33/ R^2.204 F(10,49)=1.253, p=.283$						
Comp. continuidade para mudar (auto-regressão)	0.19/0.16/-0.03	0.14/0.15/0.15	/	1.32/1.11/-0.22	.192/.27/.828	-0.1,0.47/-0.13,0.46/-0.34,0.28
Identificação org.	-0.1/0.04/0.49	0.26/0.19/0.3	/	-0.37/0.21/1.64	.714/.832/.107	-0.62,0.43/-0.34,0.43/-0.11,1.09
Just. de interação	0.04/0.01/0.23	0.22/0.21/0.23	/	0.16/0.06/1.01	.872/.952/.319	-0.4,0.47/-0.41,0.44/-0.23,0.7
Violação do contrato psicológico	0.19/-0.17/ <b>0.41</b>	0.21/0.19/0.21	/	0.9/-0.89/1.9	.374/.375/.064	-0.23,0.61/-0.56,0.21/-0.02,0.84
Just. de interação* Identificação org.	0.2/ <b>-0.45</b> / <b>-0.79</b>	0.2/0.17/0.32	/	1/-2.61/-2.45	.321/.012/.018	-2,0.6/-0.79,-0.1/-1.43,-0.14

(Modelo 31) Da *wave1* para a *wave2* a justiça distributiva, nos colaboradores com uma fraca identificação organizacional, aumenta o compromisso de continuidade para mudar, e nos colaboradores com uma elevada identificação organizacional, tende em diminuir (Tabela 44). Os processos formais aumentam o compromisso de continuidade para mudar. Da *wave2* para a *wave3* o modelo é perdido, no entanto, embora sem significância, é possível ver a mesma tendência. Da *wave1* para a *wave3* a violação do contrato psicológico aumenta o compromisso de continuidade para mudar.

Tabela 44: Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça distributiva na média do compromisso de continuidade para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional.

Identificação	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.59/-0.69/-0.57	<b>0.41</b> /0.15/0.27	0.17/0.17/0.22	2.43/0.89/1.22	.018/.377/.228	0.07,0.75/-0.19,0.49/-0.17,0.71
0.00/0.00/0.00	0.04/0.01/0.08	0.12/0.14/0.14	0.37/0.09/0.59	.716/.931/.561	-0.2,0.28/-0.28,0.3/-0.2,0.37

Padrões longitudinais na mudança organizacional

0.59/0.69/0.57	-0.32/-0.12/-0.1	0.19/0.17/0.21	-1.74/-0.74/-0.47	.086/.461/.643	-0.69,0.04/-0.46,0.21/-0.52,0.33
----------------	------------------	----------------	-------------------	----------------	----------------------------------

(Modelo 32) Da *wave2* para a *wave3* a justiça de interação, nos colaboradores com uma fraca identificação organizacional, aumenta o compromisso de continuidade para mudar (Tabela 45). Da *wave1* para a *wave3* existe o mesmo efeito condicional, e a violação do contrato psicológico passa a aumentar marginalmente o compromisso de continuidade para mudar.

Tabela 45: Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça de interação na média do compromisso de continuidade para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional.

Identificação	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.59/-0.69/-0.57	-0.08/0.32/ <b>0.68</b>	0.24/0.22/0.31	-0.33/1.5/2.2	.74/.139/.032	-0.57,0.4/-0.11,0.75/0.06,1.3
0.00/0.00/0.00	0.04/0.01/0.23	0.22/0.21/0.23	0.16/0.06/1.01	.872/.952/.319	-0.4,0.47/-0.41,0.44/-0.23,0.7
0.59/0.69/0.57	0.15/-0.3/-0.22	0.25/0.27/0.28	0.61/-1.11/-0.77	.547/.272/.444	-0.35,0.65/-0.83,0.24/-0.78,0.35

Tabela 46: Regressões longitudinais de relação cruzada no compromisso afetivo para mudar.

	Bs	SEs	Betas	ts	ps	LLsCI95, ULsCI95
DV: Compromisso afetivo para mudar						
Longitudinal: waves 1-2 (controlling for DV t1)/2-3 (controlling for DV t2)/1-3 (controlling for DV t1)						
Model 33: R <sup>2</sup> .228 F(7,68)=2.864, p<.011/ R <sup>2</sup> .204 F(7,63)=2.305, p=.037/ R <sup>2</sup> .22 F(7,52)=2.095, p=.06						
Comp. afetivo para mudar (auto-regressão)	<b>0.41/0.26/0.04</b>	0.12/0.12/0.13	0.4/0.29/0.04	3.36/2.22/0.29	.001/.03/.773	/
Comp. continuidade para mudar	<b>0.35/-0.1/-0.05</b>	0.12/0.14/0.13	0.34/-0.12/-0.05	2.88/-0.77/-0.34	.005/.443/.733	/
Violação do contrato psicológico	<b>-0.34/-0.04/-0.38</b>	0.18/0.17/0.18	-0.24/-0.03/-0.31	-1.85/-0.22/-2.07	.069/.827/.044	/
Justiça org.	0.01/ <b>-0.35/-0.05</b>	0.14/0.15/0.15	0.01/-0.34/-0.05	0.05/-2.38/-0.33	.96/.02/.741	/
Identificação org.	0.13/0.08/ <b>-0.68</b>	0.23/0.18/0.26	0.08/0.06/-0.43	0.59/0.48/-2.64	.557/.634/.011	/
Model 34: R <sup>2</sup> .249 F(10,65)=2.155, p=.032/ R <sup>2</sup> .23 F(10,59)=1.757, p=.089/ R <sup>2</sup> .291 F(10,49)=2.012, p=.052						
Comp. afetivo para mudar (auto-regressão)	<b>0.48/0.23/-0.01</b>	0.13/0.13/0.15	/	3.58/1.83/-0.08	.001/.072/.94	0.21,0.75/-0.2,0.48/-0.32,0.3

Padrões longitudinais na mudança organizacional

Identificação org.	0.21/0.03/ <b>-0.54</b>	0.23/0.18/0.27	/	0.89/0.15/-2.03	.375/.878/.047	-0.26,0.68/-0.34,0.4/-1.08,-0.01
Just. de interação	-0.18/-0.2/0.14	0.2/0.2/0.21	/	-0.91/-0.97/0.69	.369/.338/.495	-0.57,0.21/-0.6,0.21/-0.27,0.55
Violação do contrato psicológico	<b>-0.36</b> /-0.05/-0.3	0.19/0.18/0.19	/	-1.9/-0.29/-1.54	.061/./7750.13	-0.7,0.02/-0.42,0.32/-0.68,0.09
Comp. continuidade para mudar	<b>0.36</b> /-0.18/0.04	0.13/0.14/0.14	/	2.81/-1.24/0.29	.007/.219/.775	0.1,0.61/-0.46,0.11/-0.24,0.32
Just. de interação* Identificação org.	-0.03/0.25/ <b>-0.6</b>	0.18/0.16/0.29	/	-0.17/1.53/-2.11	.862/.13/.04	-0.39,0.33/-0.08,0.58/-1.18,-0.03
Model 35: R <sup>2</sup> .256 F(10,65)=2.237, p=.026/ R <sup>2</sup> .247 F(10,59)=1.937, p=.058/ R <sup>2</sup> .285 F(10,49)=1.954, p=.06						
Comp. afetivo para mudar (auto-regressão)	<b>0.49/0.24</b> /-0.01	0.13/0.12/0.15	/	3.64/1.95/-0.06	.001/.056/.955	0.22,0.76/-0.01,0.48/-0.32,0.3
Identificação org.	0.22/0.01/ <b>-0.62</b>	0.23/0.18/0.26	/	0.92/0.08/-2.41	.36/.939/.02	-0.25,0.68/-0.35,0.38/-1.14,-0.1
Processos formais	0.22/-0.04/-0.13	0.18/0.16/0.2	/	1.19/-0.26/-0.68	.237/.797/.497	-0.15,0.58/-.36,0.28/-.53,0.26
Violação do contrato psicológico	<b>-0.36</b> /-0.04/-0.3	0.19/0.18/0.19	/	-1.88/-0.23/-1.56	.065/.819/.125	-0.73,0.02/-0.41,0.32/-0.69,0.09
Comp. continuidade para mudar	<b>0.36</b> /-0.19/-0.02	0.12/0.14/0.13	/	2.92/-1.36/-0.13	.005/.178/.897	0.11,0.61/-0.47,0.09/-0.29,0.25
Processos formais* Identificação org.	-0.15/ <b>0.27</b> / <b>-0.49</b>	0.19/0.14/0.25	/	-0.8/1.95/-2	.425/.056/.051	-0.53,0.22/-0.01,0.54/-0.98,0.00
Model 36: R <sup>2</sup> .237 F(9,66)=2.276, p=.027/ R <sup>2</sup> .239 F(9,60)=2.096, p=.044/ R <sup>2</sup> .29 F(9,50)=2.27, p=.032						
Comp. afetivo para mudar (auto-regressão)	<b>0.45/0.22</b> /0.02	0.13/0.12/0.15	/	3.43/1.83/0.15	.001/.072/.884	0.19,0.71/-0.02,0.46/-0.27,0.31
Identificação org.	0.15/0.01/ <b>-0.53</b>	0.23/0.18/0.26	/	0.66/0.08/-2.06	.509/.936/.045	-0.3,0.61/-0.35,0.38/-1.05,-0.01
Just. processual	0.03/-0.18/-0.04	0.12/0.13/0.12	/	0.29/-1.36/-0.33	.773/.178/.74	-0.2,0.26/-0.45,0.9/-0.29,0.21
Violação do contrato psicológico	<b>-0.37</b> /-0.04/-0.29	0.19/0.18/0.19	/	-1.96/-0.2/-1.54	.055/.844/.131	-0.75,0.01/-0.4,0.33/-0.68,0.9
Comp. continuidade para mudar	<b>0.37</b> /-0.19/0.02	0.13/0.14/0.13	/	2.92/-1.34/0.14	.005/.184/.889	0.12,0.62/-0.47,0.09/-0.25,0.29
Just. distributiva	-0.08/ <b>-0.25</b> /0.03	0.13/0.14/0.14	/	-0.68/-1.79/0.24	.5/.072/.812	-0.33,0.17/-0.02,0.46/-0.25,0.31
Motivação no trabalho	-0.15/ <b>0.65</b> /0.69	0.38/0.35/0.4	/	-0.38/1.87/1.73	.7/.067/.089	-0.91,0.62/-0.05,1.34/-0.11,1.5
Just. processual* Identificação org.	-0.07/ <b>0.03</b> / <b>-0.63</b>	0.19/0.15/0.29	/	-0.39/2.01/-2.21	.696/.049/.031	-0.45,0.31/0.0,0.6/-1.21,-0.06
Model 37: R <sup>2</sup> .233 F(8,67)=2.546, p=.017/ R <sup>2</sup> .234 F(8,62)=2.364, p=.027/ R <sup>2</sup> .288 F(8,51)=2.581, p=.019						
Comp. afetivo para mudar (auto-regressão)	<b>0.42/0.25</b> /0.02	0.12/0.12/0.13	/	3.38/2.07/0.18	.001/.042/.861	0.17,0.66/0.01,0.48/-0.24,0.28

Padrões longitudinais na mudança organizacional

Identificação org.	0.12/0.01/ <b>-0.57</b>	0.23/0.18/0.25	/	0.55/0.08/-2.29	.584/.94/.026	-0.33,0.58/-0.35,0.37/-1.08,-0.07
Justiça org.	0.01/ <b>-0.38</b> /-0.02	0.14/0.15/0.15	/	0.09/-2.58/-0.13	.932/.012/.895	-0.28,0.3/-0.68,-0.09/-0.32,0.28
Violação do contrato psicológico	<b>-0.34</b> /0.01/-0.3	0.18/0.17/0.18	/	-1.83/0.08/-1.68	.072/.938/.099	-0.7,0.03/-0.33,0.36/-0.66,0.06
Comp. continuidade para mudar	<b>0.37</b> /-0.14/0.02	0.13/0.13/0.13	/	2.95/-1/0.15	.004/.32/.883	0.12,0.62/-0.4,0.13/-0.25,0.28
Justiça org.* Identificação org.	-0.17/0.25/ <b>-0.72</b>	0.25/0.16/0.33	/	-0.68/1.55/-2.21	.492/.125/.032	-0.66,0.32/-0.07,0.58/-1.37,-0.07

(Modelo 33) Da *wave1* para *wave2* o compromisso de continuidade para mudar aumenta o compromisso afetivo, e a violação do contrato psicológico reduz marginalmente o compromisso afetivo para mudar. Da *wave2* para a *wave3* o compromisso de continuidade para mudar e a violação do contrato psicológico deixam de ter efeito, mas a justiça organizacional passa a reduzir o compromisso afetivo para mudar. Da *wave1* para a *wave3* a violação do contrato psicológico, e a identificação organizacional reduzem o compromisso afetivo para mudar, e a motivação no trabalho aumenta marginalmente o compromisso afetivo para mudar.

(Modelo 34) Da *wave1* para a *wave2* a violação do contrato psicológico reduz marginalmente o compromisso afetivo, e o compromisso de continuidade aumenta o compromisso afetivo. Da *wave1* para a *wave3* a justiça de interação, nos colaboradores com uma fraca identificação organizacional, aumenta marginalmente o compromisso afetivo para mudar (Tabela 47). Embora esta interação da *wave2* para *wave3* não seja significativa, apresenta um padrão oposto, reduzindo o compromisso afetivo para mudar. Da *wave1* para a *wave3* a identificação organizacional tem ainda um efeito, reduzindo o compromisso afetivo para mudar.

Tabela 47: Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça de interação na média do compromisso afetivo para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional.

Identificação	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.59/-0.69/-0.57	-0.16/ <b>-0.37</b> /0.49	0.22/0.21/0.28	-0.73/-1.8/1.76	.47/.077/.084	-0.6,0.28/-0.78,0.04/-0.07,1.04
0.00/0.00/0.00	-0.18/-0.2/0.14	0.2/0.2/0.21	-0.91/-0.97/0.69	.369/.338/.495	-0.57,0.21/-0.6,0.21/-0.27,0.55

0.59/0.69/0.57	-0.2/-0.02/-0.2	0.23/0.26/0.25	-0.87/-0.08/-0.81	.389/.933/.42	-0.64,0.25/-0.53,0.49/-0.7,0.3
----------------	-----------------	----------------	-------------------	---------------	--------------------------------

(Modelo 35) Da *wave1* para a *wave2* a violação do contrato psicológico reduz marginalmente o compromisso afetivo. Da *wave2* para a *wave3*, mesmo sem significância, os processos formais, nos colaboradores que têm uma elevada identificação organizacional, vão ao encontro do compromisso afetivo para mudar. Da *wave1* para a *wave3* a interação é inversa, sendo que os processos formais, nos colaboradores que têm uma elevada identificação organizacional, tendem em diminuir o compromisso afetivo para mudar, e em aumentar este quando a identificação é baixa (Tabela 48). Da *wave1* para a *wave3* a identificação organizacional tem ainda um efeito, reduzindo o compromisso afetivo para mudar.

*Tabela 48: Regressões longitudinais de relação cruzada dos processos formais na média do compromisso afetivo para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional.*

<i>Identificação</i>	<i>Efeito</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLsCI95, ULsCI95</i>
-0.59/-0.69/-0.57	0.3/-0.22/0.15	0.22/0.21/0.24	1.39/-1.08/0.6	.17/.286/.55	-0.23,0.74/-0.64,0.19/-0.34,0.63
0.00/0.00/0.00	0.22/-0.04/-0.13	0.18/0.16/0.2	1.29/-0.26/-0.68	.237/.797/.497	-0.15,0.58/-0.36,0.28/-0.53,0.26
0.59/0.69/0.57	0.13/0.14/ <b>-0.41</b>	0.2/0.16/0.24	0.62/0.88/-1.74	.534/.384/.088	-0.28,0.54/-0.18,0.46/-0.89,0.06

(Modelo 36) Da *wave1* para a *wave2* a violação do contrato psicológico reduz marginalmente o compromisso afetivo e o compromisso de continuidade aumenta o compromisso afetivo para mudar. Da *wave2* para a *wave3* a justiça processual, nos colaboradores que têm uma reduzida identificação organizacional, diminui o compromisso afetivo para mudar. A justiça distributiva reduz marginalmente, e a motivação no trabalho aumentam marginalmente, o compromisso afetivo para mudar (Tabela 49). Da *wave1* para a *wave3* a justiça processual, nos colaboradores que têm uma elevada identificação organizacional, diminui o compromisso afetivo para mudar, sendo o efeito a sua tendência completamente oposta ao da *wave2* para a *wave3*. Da *wave1* para a 3 a identificação organizacional tem ainda um efeito, reduzindo o compromisso afetivo para mudar.

Tabela 49: Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça processual na média do compromisso afetivo para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional.

Identificação	Efeito	se	t	p	LLsCI95,ULsCI95
-0.59/-0.69/-0.57	0.08/ <b>-0.39</b> /0.32	0.15/0.17/0.21	0.5/-2.36/1.54	.619/.022/.13	-0.23,0.39/-0.72,-0.06/-0.1,0.74
0.00/0.00/0.00	0.03/-0.18/-0.04	0.12/0.13/0.12	0.29/-1.36/-0.33	.773/.178/.741	-0.2,0.26/-0.45,0.09/-0.29,0.21
0.59/0.69/0.57	-0.1/0.03/ <b>-0.4</b>	0.17/0.17/0.2	-0.06/0.15/-1.98	.951/.88/.053	-0.34,0.32/-0.32,0.37/-0.81,0.01

(Modelo 37) Da *wave1* para a *wave2* o compromisso de continuidade aumenta o compromisso afetivo para mudar. Da *wave2* para *wave3* a justiça organizacional reduz o compromisso afetivo para mudar. Da *wave1* para a *wave3* a justiça organizacional, nos colaboradores que têm uma elevada identificação organizacional, diminui o compromisso afetivo para mudar, diferindo da tendência que o modelo assume da *wave2* para a *wave3*, que embora sem significância na interação, indica que a justiça organizacional, nos colaboradores que tem uma baixa identificação organizacional, diminui o compromisso afetivo para mudar (Tabela 50). Da *wave1* para a *wave3* a identificação organizacional tem ainda um efeito, reduzindo o compromisso afetivo para mudar.

Tabela 50: Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça organizacional na média do compromisso afetivo para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional.

Identificação	Efeito	se	t	p	LLsCI95,ULsCI95
-0.59/-0.69/-0.57	0.11/ <b>-0.56</b> /0.39	0.21/0.2/0.25	0.54/-2.83/1.57	.593/.006/.123	-0.31,0.53/-0.95,-0.16/-0.11,0.89
0.00/0.00/0.00	0.01/ <b>-0.38</b> /-0.02	0.14/0.15/0.15	0.09/-2.58/-0.13	.932/.012/.895	-0.28,0.3/-0.68,-0.09/-0.32,0.28
0.59/0.69/0.57	-0.09/-0.21/ <b>-0.43</b>	0.2/0.17/0.23	-0.44/-1.12/-1.9	.66/.237/.064	-0.49,0.31/-0.56,0.14/-0.89,0.03

Tabela 51: Regressões longitudinais de relação cruzada no compromisso normativo para mudar.

	Bs	SEs	Betas	ts	ps	LLsCI95,ULsCI95
DV: Compromisso normativo para mudar						
Longitudinal: waves 1-2 (controlling for DV t1)/2-3 (controlling for DV t2)/1-3 (controlling for DV t1)						

Padrões longitudinais na mudança organizacional

Model 38: R <sup>2</sup> .103 F(9,66)=0.84, p=.582/ R <sup>2</sup> .187 F(9,60)=1.532, p=.158/ R <sup>2</sup> .133 F(9,50)=0.855, p=.571						
Comp. normativo para mudar (auto-regressão)	0.03/0.18/-0.18	0.15/0.19/0.19	0.03/0.15/-0.16	0.22/0.96/-0.96	.823/.34/.341	/
Just. de interação	<b>-0.44</b> /-0.24/0.31	0.23/0.26/0.29	-0.42/-0.2/0.27	-1.91/-0.92/1.09	.060/.359/.281	/
Violação do contrato psicológico	-0.07/ <b>-0.48</b> /-0.17	0.23/0.24/0.26	-0.04/-0.29/-0.11	-0.29/-1.97/-0.64	.773/.054/.525	/
Motivação no trabalho	0.32/-0.07/ <b>-1.07</b>	0.45/0.46/0.56	0.11/-0.03/-0.35	0.71/-0.15/-1.9	.482/.881/.063	/
Model 39: R <sup>2</sup> .132 F(10,65)=0.992, p=.46/ R <sup>2</sup> .187 F(10,59)=1.361, p=.221/ R <sup>2</sup> .226 F(10,49)=1.428, p=.196						
Comp. normativo para mudar (auto-regressão)	-0.01/0.18/-0.08	0.15/0.19/0.18	/	-0.08/0.95/-0.43	.939/.345/.666	-0.31,0.29/-0.2,0.55/-0.44,0.29
Identificação org.	0.22/-0.12/ <b>0.8</b>	0.28/0.25/0.35	/	0.79/-0.49/2.27	.431/.623/.028	-0.33,0.77/-0.62,0.37/0.09,1.51
Just. de interação	<b>-0.43</b> /-0.26/0.38	0.23/0.27/0.27	/	-1.88/-0.94/1.38	.065/.353/.174	-0.89,0.03/-0.8,0.29/-0.17,0.93
Motivação no trabalho	0.33/-0.1/ <b>-1.1</b>	0.45/0.48/0.54	/	0.75/-0.2/-1.06	.46/.84/.045	-0.56,1.23/-1.06,0.87/-2.18,-0.03
Violação do contrato psicológico	-0.07/ <b>-0.49</b> /-0.07	0.22/0.25/0.26	/	-0.32/-1.95/-0.26	.747/.056/.794	-0.52,0.37/-0.99,0.01/-0.58,0.45
Just. de interação* Identificação org.	0.31/-0.04/ <b>-0.92</b>	0.21/0.22/0.38	/	1.49/-0.2/-2.42	.142/.843/.019	-0.11,0.73/-0.49,0.4/-1.68,-0.16

(Modelo 38) Da *wave1* para a *wave2* a justiça de interação reduz marginalmente o compromisso normativo para mudar. Da *wave2* para a *wave3* a justiça de interação deixa de ter efeito, mas a violação do contrato psicológico passa a reduzir marginalmente o compromisso normativo para mudar. Da *wave1* para a *wave3* a motivação no trabalho reduz o compromisso normativo para mudar.

(Modelo 39) Da *wave1* para a *wave2* a justiça de interação reduz marginalmente o compromisso normativo para mudar. Da *wave2* para *wave3* a violação do contrato psicológico reduz marginalmente o compromisso normativo para mudar. Da *wave1* para *wave3* a justiça de interação, nos colaboradores com uma fraca identificação organizacional, aumenta o compromisso normativo para mudar (Tabela 52), sendo este efeito condicional contrario ao da *wave1* para *wave2*, que embora não possua significância na interação, indica que a justiça de interação, nos colaboradores com uma fraca identificação organizacional, reduz o compromisso normativo para mudar. Da *wave1* para *wave3* a motivação no trabalho diminui o compromisso normativo para mudar.



Tabela 52: Regressões longitudinais de relação cruzada da justiça de interação na média do compromisso normativo para mudar, com um desvio padrão abaixo da média (-1dp) e um desvio padrão acima da média (+1dp) da identificação organizacional.

Identificação	Efeito	se	t	p	LLsCI95, ULsCI95
-0.59/-0.69/-0.57	<b>-0.61</b> /-0.23/ <b>0.9</b>	0.26/0.28/0.37	-2.39/-0.81/2.46	.02/.42/.017	-1.13,-0.1/-0.78,0.33/0.17,1.63
0.00/0.00/0.00	<b>-0.43</b> /-0.26/0.38	0.23/0.27/0.27	-1.88/-0.94/1.38	.065/.353/.174	-0.89,0.03/-0.8,0.29/-0.17,0.93
0.59/0.69/0.57	-0.25/-0.29/-0.15	0.26/0.35/0.33	-0.94/-0.83/-0.44	.351/.41/.66	-0.78,0.28/-0.98,0.41/-0.81,0.52

As regressões longitudinais de relação cruzada na violação do contrato psicológico são reportadas na Tabela 53, sendo que cada teste dos modelos reportados contempla todas as variáveis como preditores, conseqüentemente listadas em simultâneo.

Tabela 53: Regressões longitudinais de relação cruzada na violação do contrato psicológico.

	Bs	SEs	Betas	ts	ps	LLsCI95, ULsCI95
DV: Violação do contrato psicológico						
Longitudinal: waves 1-2 (controlling for DV t1)/2-3 (controlling for DV t2)/1-3 (controlling for DV t1)						
Model 40: R <sup>2</sup> .157 F(7,68)=1.816, p=.098/ R <sup>2</sup> .49 F(7,99)=13.577, p<.001/ R <sup>2</sup> .135 F(7,70)=1.567, p=.16						
Violação do contrato psicológico (auto-regressão)	0.08/ <b>0.76</b> /0.08	0.14/0.09/0.13	0.08/0.68/0.08	0.57/8.11/0.61	.569/.000/.544	/
Comp. para mudar	<b>0.35</b> /-0.03/ <b>0.34</b>	0.14/0.09/0.13	0.3/-0.03/0.3	2.62/-0.36/2.6	.011/.722/.011	/
Just. de interação	.18/ <b>.18</b> /.19	.14/.09/.14	0.24/0.24/0.27	1.21/1.97/1.32	.229/.052/.192	/
Just. distributiva	-0.06/ <b>-0.13</b> /-0.0	0.09/0.07/0.09	-0.9/-0.17/-0.0	-0.64/-1.83/-0.02	.524/.07/.987	/

(Modelo 40) Da wave1 para a wave2 o compromisso para mudar aumenta a violação do contrato psicológico. Da wave2 para a wave3 o compromisso para mudar perde o efeito, mas a justiça de interação passa a aumentar marginalmente a violação do contrato psicólogo, e a justiça distributiva, a reduzir marginalmente a violação do contrato psicológico. Da wave1 para a wave3 o compromisso para mudar aumenta a violação do contrato psicológico.

## 6. Discussão

Ao nível das conclusões que se podem retirar dos resultados é necessário ter cuidado, visto muitos modelos não serem significantes.

### 6.1. Resultados ao encontro da Literatura

Os resultados relativos à identificação organizacional permitem compreender que existe uma redução da mesma ou longo do processo de mudança, indo tal ao encontro da literatura (Mael & Ashforth, 1992; Sun & Alas, 2007). É ainda detetável a fraca relação encontrada entre *waves*, indicando que as mudanças ocorrem a nível individual, com aumentos e diminuições, o que suporta a visão da mudança como disruptiva da congruência de valores individuais e organizacionais (Riketta, 2005).

### 6.2. Possíveis explicações para resultados exploratórios

#### 6.2.1. Identificação Organizacional

Durante o processo de mudança, os colaboradores sofrem com a rutura na identificação organizacional (Mael & Ashforth, 1992), que é influenciada pela perceção de violação do contrato psicológico, sendo tal reflexo da rutura de crenças e perceções que os colaboradores possuíam relativamente aos deveres da organização para com estes (Ferreira & Martinez, 2012; Niehoff & Moorman, 1993; Pereira, 2008; Rousseau, 1989), por outro lado, a identificação organizacional acaba, durante a mudança, por ser potenciada pela motivação no trabalho (Herscovitch & Mayer, 2002; Riketta, 2005; Shin, Taylor & Seo, 2012). Tal é consistente com a perspetiva motivacional do envolvimento, podendo a motivação no trabalho ser o motor que leva, da *wave1* à *wave2*, à aceitação dos novos valores e objetivos organizacionais, visando uma nova identificação organizacional (Allen & Meyer, 1990; Ferreira et al., 2006). É possível compreender que os *inputs* e *outcomes* latentes ao processo motivacional, que visam a identificação organizacional, aumentarem a mesma, quando os colaboradores percecionam a existência de justiça organizacional (Lind, Kanfer & Earley, 1990; Niehoff & Moorman, 1993), sendo que os colaboradores apenas estarão motivados em procurar uma nova identificação organizacional se considerarem a mesma justa, existindo não só esse efeito na *wave1* para a *wave2*, mas também uma tendência similar da *wave2* para a *wave3*, pelo que este efeito tende em ser reduzido à medida que a nova identificação organizacional se solidifica.

O aumento da identificação organizacional promovido pela interação entre motivação no trabalho e justiça organizacional, varia ainda com o tipo específico de justiça e com o compromisso de continuidade para mudar (Lind, Kanfer & Earley,

1990; Niehoff & Moorman, 1993), ou seja, pela procura de compromisso, visando uma nova identificação organizacional (Herscovitch & Mayer, 2002; Riketta, 2005; Shin, Taylor & Seo, 2012), sendo tal visível a da *wave1* para a *wave2*. Os colaboradores que percebem que existem custos em não mudar, ou falta de opções à mudança, e percebem justiça nas distribuições e *outcomes*, ficam mais motivados em procurar uma nova identificação organizacional. Por outro lado, para os colaboradores que percebem que não existem custos em não aderir à mudança, ou que existem mais opções além da adesão a esta, e percebem justiça na relação que possuem com a organização, ficam motivados em manter a sua identificação organizacional. Conseqüentemente, da *wave2* para a *wave3*, os colaboradores que consideravam possuir uma boa relação com organização apresentam maior dificuldade, ou falta de desejo, em assumir uma nova identificação organizacional.

Estes dados trazem uma nova percepção face à identificação organizacional, demonstrando que durante uma mudança organizacional, além das reduções que este constructo sofre, em especial devido à violação do contrato psicológico sentida, a identificação organizacional passa a ser melhor compreendida se for distinguida em identificação organizacional antes da mudança, e identificação organizacional depois da mudança. Os colaboradores que apresentam uma boa relação com a organização anterior à mudança e que percebem alternativas face à mudança ficam mais motivados para manter a identificação organizacional que já possuíam, apresentando falta de necessidade em procurar uma nova identificação organizacional, paralelamente, os colaboradores que consideram que a organização é justa ao nível da distribuição de atribuições e *outcomes* e que percebem que não existe outra opção se não aderir à mudança, ficaram mais motivados para com uma nova identificação organizacional. Além disso, outro dado relevante é que a motivação no trabalho potencia a identificação organizacional, mas apenas quando existe percepção de justiça, sendo tal algo que não é tido em conta pela perspectiva da motivação para envolvimento.

### 6.2.2. *Justiça Organizacional*

Como era expectável, a identificação organizacional aumenta a percepção de justiça organizacional, em especial a justiça distributiva, não só reforçando a perspectiva de que a justiça organizacional possui na sua génese nas dinâmicas sociais que originam relatórios grupais partilhados (Lind, Kray & Thompson, 1998), mas também pelo processo de comparação social de que as atribuições e *outcomes* são alvo por parte dos colaboradores (Elamin & Alomaim, 2011; Heidari et al., 2012, Niehoff & Moorman,

1993; Saunders, Thornhill & Lewis, 2002). Não só tal é visível da *wave1* para a *wave2*, como ainda é possível confirmar que as duas abordagens da justiça organizacional se complementam (Lind, Kray & Thompson, 1998), sendo que são os colaboradores mais identificados e com maior motivação no trabalho que percebem maior justiça organizacional. Atendendo a tal, as dinâmicas sociais que originam relatórios grupais partilhados apresentam uma maior percepção de justiça organizacional, quanto mais motivados estiverem os colaboradores para com os *outcomes* esperados na mudança (Ferreira & Martinez, 2012; Pereira, 2008). O efeito da interação entre identificação organizacional e motivação no trabalho é contínuo, sendo visível da *wave1* para a *wave2* e da *wave2* para a *wave3*, reforçando a relevância das duas abordagens teóricas, não só durante o processo de mudança organizacional, mas também na explicação da justiça organizacional.

Por outro lado, da *wave1* para a *wave2*, o compromisso para mudar apresenta uma tendência para reduzir a justiça processual, em particular ao nível dos processos formais, sendo que os contornos processuais latentes à mudança levam à percepção de injustiça organizacional (Amirkhani & Pourezat, 2008; Elamin & Alomaim, 2011; Heidari et al., 2012). Ainda da *wave1* para a *wave2*, o compromisso de continuidade para mudar influencia o efeito da identificação organizacional na justiça organizacional, sendo que a identificação organizacional é potenciadora da justiça organizacional, não só se os colaboradores estiverem motivados para com os *outcomes* esperados da mudança, mas também se forem percebidas mais opções além da mudança. Tal efeito indica que os colaboradores mais identificados percebem maior justiça organizacional quando não se sentem limitados com uma situação de mudança, sendo as expectativas face às mesmas neutras (Fedor, Caldwell & Herold, 2006), e consequentemente, sem um impacto negativo nos autointeresses que levam à percepção de injustiça organizacional (Brockner et al., 1994; Daly & Geyer, 1994; Schweiger & DeNisi, 1991; Wanberg & Banas, 2000). No entanto, da *wave2* para a *wave3*, a identificação organizacional passa a aumentar, ainda que marginalmente, a justiça organizacional quando o compromisso para mudar é elevado. Nesta fase os colaboradores já acederam à realidade da mudança, e consequentemente apresentam expectativas mais realistas (Amirkhani & Pourezat, 2008; Heidari et al., 2012), que vão ao encontro do sucesso da inevitável mudança (Herscovitch & Meyer, 2002; Shin, Taylor & Seo, 2012). As dinâmicas sociais que contemplam a aceitação da mudança

passam a potenciar a percepção de justiça organizacional (Brockner et al., 1994; Daly & Geyer, 1994; Schweiger & DeNisi, 1991; Wanberg & Banas, 2000).

A identificação organizacional é a principal variável explicativa da justiça organizacional entre a *wave1* e *wave2*, visto não existir qualquer interação sem a mesma entre o compromisso de continuidade para mudar e a motivação no trabalho, que explique a justiça organizacional. No entanto, da *wave2* para a *wave3*, tal é alterado, sendo que o compromisso de continuidade para mudar assume maior relevância, passando a aumentar a percepção de justiça organizacional, em particular a justiça distributiva, nos colaboradores mais motivados. O compromisso para mudar, na sua totalidade, aumenta ainda a justiça distributiva, quando a motivação no trabalho é elevada. Indo ao encontro dos resultados anteriores entre *wave2* e *wave3*, os colaboradores que procuram o sucesso da inevitável mudança percebem maior justiça organizacional, mas apenas quando estão motivados para com os *outcomes* da mudança, que sofrem um processo de comparação social por parte dos colaboradores (Elamin & Alomaim, 2011; Heidari et al., 2012, Niehoff & Moorman, 1993; Saunders, Thornhill & Lewis, 2002). É fácil compreender o efeito que esta interação assume na justiça distributiva, visto este tipo de justiça ter na sua génese a percepção de equidade nos *outcomes* (Elamin & Alomaim, 2011; Heidari et al., 2012; Niehoff & Moorman, 1993; Saunders, Thornhill & Lewis, 2002). Indo ao encontro de tal, tanto o compromisso normativo para mudar, como o compromisso afetivo para mudar, reduzem a justiça organizacional, em particular a justiça distributiva, nos colaboradores menos motivados. Tal demonstra que mesmo quando os colaboradores sentem obrigação em dar suporte à mudança, ou percebem benefícios com a mesma, caso não estejam motivados face aos *outcomes* consequentes do processo de mudança, ou seja, caso não considerem que os possíveis benefícios da mudança sejam do seu autointeresse, levando à percepção de injustiça organizacional (Brockner et al., 1994; Daly & Geyer, 1994; Schweiger & DeNisi, 1991; Wanberg & Banas, 2000).

Ainda da *wave2* para *wave3*, quanto mais motivado estiver um colaborador para com os *outcomes* da mudança, mais injustiça vai perceber no momento da transmissão e aplicação da distribuição desses mesmos *outcomes*, visto que os sujeitos se comportam atendendo às percepções e não à verdade (Amirkhani & Pourezat, 2008; Heidari et al., 2012). Embora a literatura indique que é a justiça processual que influencia a justiça distributiva, visto primeiro ser necessário aceder aos processos para ter aceder à forma que a distribuição assume (Niehoff & Moorman, 1993), os dados vão

além disso, indicando que quando os colaboradores percebem que já existe justiça distributiva, consideram injustos os processos relativos à mudança, por serem intrusiva e disruptiva do que já era justo anteriormente (Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Herold & Fedor, 2008; Mael & Ashforth, 1992; Shin, Taylor & Seo, 2012; Spector, 2002; Strebels, 1996). Similarmente, também o compromisso para mudar vai ainda isoladamente reduzir a percepção de justiça processual, em particular a justiça de interação, visto a mudança ser percebida pelos colaboradores como intrusiva e disruptiva de rotinas e relações laborais que estes consideram importantes para a realização do trabalho (Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Herold & Fedor, 2008; Mael & Ashforth, 1992; Shin, Taylor & Seo, 2012; Spector, 2002; Strebels, 1996).

Da *wave1* para a *wave3*, similarmente ao efeito da *wave2* para a *wave3*, o compromisso de continuidade para mudar vai reduzir a percepção de justiça organizacional, em particular a processual, tanto a nível dos processos formais como das interações. Para os colaboradores que não percebem outras opções além da mudança, sendo que a mudança em si é percebida pelos colaboradores como intrusiva e disruptiva de rotinas e relações laborais que estes consideram importantes para a realização do trabalho (Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Herold & Fedor, 2008; Mael & Ashforth, 1992; Shin, Taylor & Seo, 2012; Spector, 2002; Strebels, 1996).

Indo ainda ao encontro dos resultados da *wave2* para a *wave3*, o compromisso para mudar, em especial o compromisso de continuidade para mudar aumenta a percepção de justiça distributiva, nos colaboradores mais motivados, sendo que os colaboradores que procuram o sucesso da inevitável mudança percebem maior justiça distributiva, mas apenas quando estão motivados para com os *outcomes* da mudança, que sofrem um processo de comparação social por parte dos colaboradores (Elamin & Alomaim, 2011; Heidari et al., 2012; Niehoff & Moorman, 1993; Saunders, Thornhill & Lewis, 2002), assim, esta percepção de justiça tem base na equidade percebida a nível dos *outcomes* (Elamin & Alomaim, 2011; Heidari et al., 2012; Niehoff & Moorman, 1993; Saunders, Thornhill & Lewis, 2002). Por outro lado, mesmo sem significância, existe uma tendência de redução da percepção de justiça por parte dos colaboradores com maior compromisso de continuidade para mudar e menos motivação no trabalho, sendo que a falta de outras opções sentidas pelos colaboradores além da mudança, quando estes consideram que os *outcomes* da mudança não são do seu autointeresse, traduzem a

percepção de injustiça a nível dos mesmos (Brockner et al., 1994; Daly & Geyer, 1994; Schweiger & DeNisi, 1991; Wanberg & Banas, 2000). Indo ainda ao encontro dos resultados anteriores, o compromisso normativo para mudar reduz marginalmente a justiça distributiva nos colaboradores menos motivados. Tal reforça a ideia de que quando os colaboradores sentem obrigação em dar suporte à mudança, quando não estão motivados face aos *outcomes* consequentes da mesma, existe uma percepção de injustiça, traduzida em particular pela falta de equidade na distribuição desses mesmo *outcomes* (Elamin & Alomaim, 2011; Heidari et al., 2012; Niehoff & Moorman, 1993; Saunders, Thornhill & Lewis, 2002).

Estes dados trazem uma nova percepção face à justiça organizacional, visto demonstrarem que as duas abordagens que existem face à mesma são complementares, tendo a percepção de justiça origem tanto na identificação organizacional, como na motivação no trabalho, não apenas através do efeito isolado de cada, mas em especial pelo efeito da interação destas na justiça organizacional. Tal indica, que a justiça organizacional parte de dinâmicas sociais, em particular pelo enfoque no autointeresse relativo aos *outcomes* do sujeito. Os dados demonstram ainda que antes da mudança ocorrer a interação entre a identificação organizacional e motivação no trabalho é a principal potenciadora da justiça organizacional, e que em oposição o compromisso para mudar é um redutor da percepção de justiça organizacional. No entanto, durante a mudança o compromisso para mudar assume maior relevância, passando a aumentar a percepção de justiça organizacional, em particular a justiça distributiva, mas apenas quando os colaboradores estão motivados para com os *outcomes* da mudança, e paralelamente, o compromisso para mudar passa a reduzir a percepção de justiça organizacional nos colaboradores menos motivados com os *outcomes* da mudança. Outra observação relevante é o efeito explicativo da justiça distributiva na justiça processual. Embora na literatura exista o consenso de que a justiça processual influencie a justiça distributiva, os dados revelam o oposto, sendo que os colaboradores que percebem justiça distributiva, consideram injustos os processos relativos à mudança.

### 6.2.3. *Motivação no Trabalho*

Durante a mudança a percepção de justiça, ao nível dos processos formais, aumenta a motivação no trabalho, indo ao encontro do deduzido, visto os processos formais serem importantes, quer antes, quer após a mudança, sendo determinantes na estabilização e normalização dos objetivos e *outcomes* que motivam os colaboradores (Elamin & Alomaim, 2011; Seo, Barrett & Bartunek, 2004). Por outro lado, a percepção de justiça

de interação reduz a motivação no trabalho ao longo do processo de mudança, visto não serem nos novos procedimentos a criar uma rutura nos procedimentos anteriores à mudança, mas sim a transmissão dessas alterações provenientes da mudança, e as consequentes alterações de antigos processos e *outcomes* motivadores, ou as adições de novos *outcomes* desmotivadores, estando esta transmissão de informação intrinsecamente relacionada à natureza da relação entre colaborador e organização (Greenberg, 1990b). Os dados demonstram que quanto mais um colaborador considerar que a sua relação com a organização é justa, maior será o impacto negativo, com origem nas informações de mudança transmitidas por parte da organização, visto os colaboradores esperarem desta relação, percecionada como justa, transmissões de informação benéficas, e consequentemente motivadoras (Becker, 1992; Ferreira et al., 2006; Ferreira & Martinez, 2012; Pereira, 2008). Em oposição, quando menor for a perceção que um colaborador possui de justiça na relação com organização, menor será o impacto negativo das informações relativas à mudança, visto não ser expectável pelos colaboradores que a relação com a organização tenha que ser justa, e consequentemente, que as transmissões estabelecidas entre organização e colaborador tenham que ser motivadoras.

Ao nível da motivação no trabalho, da *wave1* para a *wave2*, embora marginalmente, a justiça distributiva reduz a motivação no trabalho nos colaboradores com um elevado compromisso normativo para mudar. Tal indica que os colaboradores consideram que a distribuição de *outcomes* antes da mudança ocorrer já eram justos, e consequentemente, se a sua adesão à mudança assentar apenas na obrigação sentida em aderir à mesma, sem visar benefícios nos *outcomes*, ficando menos motivados, visto que a mudança é percecionada como disruptiva dos objetivos e *outcomes* que motivavam os colaboradores antes da mesma ocorrer (Heidari et al., 2012; Niehoff & Moorman, 1993). Indo ao encontro de tal, da *wave1* para a *wave3*, o compromisso de continuidade para mudar reduz a motivação no trabalho. Tal reforça a ideia de que mesmo a longo prazo a disrupção dos objetivos e *outcomes* que motivavam os colaboradores antes da mudança, com origem num compromisso sem enfoque nos benéficos, mas sim na obrigatoriedade em aderir à mudança por falta de opções alternativas à mesma, despoletam desmotivação no trabalho.

Por outro lado, este efeito é alterado da *wave2* para a *wave3*, sendo que a justiça organizacional, em especial a justiça distributiva, passa a aumentar a motivação no trabalho, quando o compromisso normativo, de continuidade e afetivo são elevados, e a



reduzir a motivação no trabalho, quando o compromisso normativo, de continuidade e afetivo são baixos. Quanto mais justa for a percepção da distribuição nas atribuições e *outcomes* durante a mudança organizacional (Elamin & Alomaim, 2011; Heidari et al., 2012; Niehoff & Moorman, 1993; Saunders, Thornhill & Lewis, 2002), mais motivados ficaram os colaboradores (Cobb, Wooten & Folger, 1995; Ferreira & Martinez, 2012), quando os colaboradores visam o sucesso da implementação da mudança. Ou seja, quando um colaborador sente que existe uma distribuição justa a nível dos *outcomes* que a mudança introduz, e sente que deve aderir à mudança, percecionado a adesão à mudança como a melhor opção, e como fonte de novos benefícios, fica mais motivado (Herscovitch & Mayer, 2002; Riketta, 2005; Shin, Taylor & Seo, 2012). Por outro lado, mesmo que a distribuição seja percecionada como justa, se não existir da parte dos colaboradores um grande compromisso para com a mudança, ou seja, se os colaboradores não sentirem dever em aderir à mudança, percecionarem que existem outras opções melhores do que aderir à mesma, ou que esta não traz benefícios, ficaram menos motivados, uma vez que mesmo que os *outcomes* sejam percecionados como justos, não são do interesse dos colaboradores.

Estes dados trazem uma visão detalhada dos efeitos da justiça na motivação no trabalho, sendo que a percepção de justiça ao nível dos processos formais potencia a motivação laboral por permitirem a estabilização e normalização dos objetivos e *outcomes* motivadores, mas a percepção de justiça de interação apresenta um efeito oposto, demonstrando que não são os novos procedimentos a criar uma rutura, mas sim a transmissão dessas alterações provenientes da mudança, originando desmotivação no trabalho. Os dados indicam ainda que não basta os *outcomes* serem justos para serem motivadores, é necessário que estes sejam benéficos para serem motivantes. Numa situação de mudança, se a distribuição de *outcomes* antes de a mudança ocorrer já eram justos, e se a adesão dos colaboradores não visar benefícios nos *outcomes*, os colaboradores ficarão menos motivados, percecionando a mudança como disruptiva dos objetivos e *outcomes* que antes da mudança lhes eram motivadores. Porém, se existir percepção de justiça nas distribuições dos *outcomes* já durante a mudança, e se o compromisso para mudar dos colaboradores assentar nos benefícios desses *outcomes*, os colaboradores irão ficar mais motivados, e paralelamente, se não existir qualquer tipo de compromisso, mesmo que *outcomes* sejam percecionados como justos, não são dos interesses dos colaboradores, logo não serão motivadores.

#### 6.2.4. *Compromisso para Mudar*

Ao nível do compromisso para mudar, embora os dados relativos à *wave1* suportem a ideia de que antes de a mudança ocorrer a percepção de justiça nas relações entre colaborador e organização é potenciadora do compromisso para mudar, quando os colaboradores estão identificados com a organização, numa avaliação longitudinal é possível compreender que os resultados da *wave1* podem não corresponder à realidade da mudança, o que pode ser explicado pelo facto dos colaboradores se regerem pelas percepções, que possuem face aos processos e às relações com a organização, e não pela verdade (Amirkhani & Pourezzat, 2008; Heidari et al., 2012). Na realidade, a nível longitudinal, é possível compreender que da *wave1* para a *wave2* a justiça distributiva, nos colaboradores com uma fraca identificação organizacional, aumenta o compromisso para mudar, em especial o compromisso de continuidade para mudar, e nos colaboradores com uma elevada identificação organizacional, tende a diminuir. Tal indica que durante a fase inicial da mudança os colaboradores que possuíam antes da mudança ocorrer uma percepção justa das distribuições de *outcomes* anteriores à mudança e que estavam identificados com a organização não querem mudar, visto preferirem a realidade positiva e justa a que estavam identificados face à realidade que a mudança apresenta. Por outro lado, mesmo que exista uma percepção de justiça na distribuição anterior à mudança, se a os colaboradores não estiverem identificados com a organização irão ao encontro da mudança, visto possuírem uma visão positiva da justiça distributiva promovida pela organização, e visto não estarem identificados, sendo que procuram uma nova realidade organizacional com que se possam identificar.

Este efeito é ainda visível a longo prazo, ou seja, da *wave1* para a *wave3*, não pela justiça percecionada nas distribuições, mas sim pela justiça processual, indicando que numa fase inicial da mudança existe uma maior preocupação com a distribuição presente na mudança, e numa fase a longo prazo existe maior preocupação com os processos e as relações. A justiça processual, em particular a justiça de interação, nos colaboradores com uma fraca identificação organizacional, aumenta o compromisso para mudar a todos os níveis, e nos colaboradores com uma elevada identificação organizacional, a justiça, em especial a nível dos processos formais, reduzem o compromisso para mudar, em particular o compromisso afetivo para mudar. Tais resultados reforçam os resultados obtidos da *wave1* para a *wave2*, ou seja, se um colaborador possuir uma boa relação com a organização, mas não estiver identificado com ela, vai assumir um maior compromisso para mudar, procurando uma nova realidade organizacional com que se possam identificar. Por outro lado, se um

colaborador perceber os processos organizacionais anteriores à mudança como justos, e estiver identificado com a organização, vão reduzir o seu compromisso com a mudança, em especial a nível dos benefícios percebidos da mesma, visto estes novos benefícios não superarem os benéficos anteriores, latentes à realidade positiva e justa a que os colaboradores já estavam identificados. Existe inclusivamente um efeito da identificação organizacional, da *wave1* para a *wave3*, que reduz o compromisso afetivo para mudar, reforçando a ideia anterior.

Da *wave1* para a *wave2*, quando os processos são percebidos como justos os colaboradores acreditam que aderir à mudança é a melhor opção, ou seja, a opção que acarreta menos custos, mas a longo prazo, da *wave1* para a *wave3*, a percepção inicial de processos como justos, passa a reduzir o compromisso para mudar, visto perceberem que existiriam outras opções além de mudar, e com menos custos. Por outro lado, a justiça de interação mantém o seu efeito constante, quer da *wave1* para a *wave2*, quer da *wave1* para a *wave3*, reduzindo o compromisso para mudar, em particular a nível da obrigação sentida em aderir à mudança, visto os colaboradores não desejarem alterar o que antes da mudança era uma força positiva na relação entre colaborador e organização (Brockner, Tyler & Cooper-Schneider, 1992).

Ao longo da mudança, ou seja, da *wave2* para a *wave3*, embora sem significância, é possível ver a mesma tendência da *wave1* para a *wave2*, em que a justiça distributiva e de interação, nos colaboradores com uma fraca identificação organizacional, aumenta o compromisso de continuidade para mudar, e nos colaboradores com uma elevada identificação organizacional, tende em reduzir o compromisso de continuidade para mudar.

No entanto, nesta fase da mudança surge uma nova tendência, que é dominante e inversa à tendência com base nas percepções anteriores à mudança. Da *wave2* para a *wave3* a justiça processual, nos colaboradores que tem uma reduzida identificação organizacional, diminui o compromisso afetivo para mudar, e os processos formais, nos colaboradores que tem uma elevada identificação organizacional, tendem marginalmente em aumentar o compromisso afetivo para mudar. A identificação organizacional é alterada durante a mudança, passando a ter um efeito moderador distinto, sendo que os colaboradores que perceberem que existe justiça a nível dos processos e já estão identificados com a nova realidade organizacional vão sentir um maior compromisso para mudar pelos benefícios associados. Por outro lado, mesmo que exista a percepção de justiça nos processos, se os colaboradores não encontrarem uma

nova identificação organizacional durante a mudança, sentirão que esta mudança não lhes traz benefícios.

A violação do contrato psicológico reduz ao longo da mudança organizacional o compromisso em mudar, ao nível do compromisso normativo e afetivo para mudar, visto levar a uma redução da percepção de dever para com a organização, não só reduzindo a obrigação sentida pelo colaborador face à organização, traduzido em falta de compromisso relativamente à mudança, mas também traduzindo a percepção de benefícios que a organização possa dar ao colaborador, nomeadamente através da mudança, no entanto, a violação do contrato psicológico acaba por potenciar a percepção de custos associados em não mudar, ou seja, por potenciar o compromisso de continuidade para mudar, visto as violações do contrato psicológico sofridas poderem deixar os colaboradores mais atentos aos custos percebidos e a futuras violações (Brockner, Tyler & Cooper, Schneider, 1992; Ferreira & Martinez, 2012).

Ao longo da mudança, a motivação potência, embora marginalmente, o compromisso afetivo para mudar, sendo que quanto mais motivados estiverem os colaboradores face aos *outcomes* laborais, mais interesse irão apresentar face aos benefícios que a mudança traz (Cobb, Wooten & Folger, 1995; Ferreira & Martinez, 2012), por outro lado, quanto mais motivados estiverem com a situação anterior à mudança, menos necessidade e dever irão sentir em aderir à mesma, ou seja, menor será o compromisso normativo para mudar, visto a mudança poder romper com *outcomes* tidos como motivantes antes da mudança.

Durante a fase inicial da mudança, ou seja, da *wave1* para a *wave2*, o compromisso de continuidade para mudar aumenta o compromisso afetivo para mudar, sendo que se não existem outras alternativas à mudança que não acarretem custos, mudar será a única forma de evitar custos e obter benefícios.

Os dados indicam que numa mudança organizacional a percepção de justiça organizacional aumenta o compromisso para mudar, indo ao encontro da literatura, no entanto, apenas ocorre se os colaboradores, antes da mudança, não estiverem identificados com a organização, procurando assim uma nova realidade organizacional para se identificarem, ou se, após a mudança os colaboradores já estiverem identificados com a nova realidade organizacional, procurando um maior compromisso para mudar pelos benefícios associados. Além disso, mesmo que exista percepção de justiça organizacional, o compromisso para mudar pode ser reduzido por esta, caso antes da mudança, os colaboradores estejam identificados com a organização, visto desejarem

manter a realidade de identificação, ou se, após a mudança não estiverem identificados com a nova realidade organizacional, levando a que estes não sintam que a mudança seja benéfica. Similarmente, quanto mais motivados estão com a realidade anterior à mudança menor vai ser o compromisso para mudar, e quanto mais motivados estiverem face aos *outcomes* da mudança, maior será o compromisso para mudar.

#### 6.2.5. *Violação do Contrato Psicológico*

Os resultados relativos à violação do contrato psicológico reforçam a ideia de que o compromisso para mudar, que é uma especificidade do compromisso organizacional (Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Ford, Weissbein & Plamondon, 2003), assume um efeito inverso ao efeito descrito pela literatura entre compromisso organizacional e violação do contrato psicológico (Pereira, 2008). Sendo o compromisso para mudar o impulsionador responsável pela implementação da mudança, irá romper com expectativas que os colaboradores possuíam face à organização antes da mudança, originando percepção de violação do contrato psicológico, estando tal apenas visível da *wave1* para a *wave2*, e da *wave1* para a *wave3*, visto estas traduzirem a violação das expectativas anteriores à mudança, através dos comportamentos e atitudes de suporte à mudança.

Tais dados reforçam a ideia de que o compromisso para mudar apresenta um sentido oposto ao compromisso organizacional, podendo não ser uma especificidade do mesmo como indicado na literatura.

#### 6.3. *Limitações e Futuros estudos*

Neste estudo não foi possível adquirir uma amostra com as dimensões adequadas face ao grande número de variáveis utilizadas, no entanto, a amostra contemplou uma grande parte dos colaboradores de uma verdadeira entidade organizacional. Outra limitação deste estudo foi a mortalidade da amostra, que não permitiu manter a totalidade dos participantes ao longo das *waves*, derivada de falta de motivação para permanecer no estudo, mas também de pedidos de reforma antecipada, de pedidos de férias, e de pedidos de baixa.

A nível de estudos futuros fica a pertinência de compreender a relação entre a justiça organizacional e a violação do contrato psicológico. Nos dados recolhidos a nível da justiça organizacional, embora a violação do contrato psicológico aparente ser um fator explicativo da justiça organizacional, o que vai ao encontro da literatura (Kickul, Lester & Finkl, 2002; Morrison & Robinson, 1997), tal apenas ocorre a nível das próprias *waves* de recolha, além disso, a visão de que existe uma relação entre estas duas

variáveis antes e depois da mudança (Morrison & Robinson, 1997), também não é respondida na sua plenitude, sendo que longitudinalmente a violação do contrato psicológico e a justiça organizacional se explicam mutuamente da *wave2* para a *wave3*, o que pode resultar de um efeito mutuo entre violação do contrato psicológico e justiça organizacional. Pelo padrão apresentado será possível existir uma tendência dos participantes em associar estas duas variáveis durante o preenchimento dos questionários, ou uma terceira variável, não contemplada no presente estudo, que explique a ligação entre estas duas variáveis, com uma forte relação com a variável dependente, no período correspondente ao da *wave3* do presente estudo, ficando tal em aberto para futuras investigações.

Os resultados deste estudo demonstram ainda que muito do que é assumido pela literatura, com grande base em estudos transversais, poderá não corresponder à totalidade da realidade da mudança. Mesmo a literatura com base em estudos longitudinais, não contempla a mudança na sua totalidade, sendo que na maioria dos casos são reportados dados que correspondem a fases específicas do processo de mudança organizacional, mas sem existir referencia à fase do processo de mudança organizacional em que os dados foram recolhidos. No entanto, o presente estudo demonstra que existem alterações e diferenças no comportamento das variáveis ao longo do processo de mudança, e que muito do que é assumido pela literatura corresponde apenas a fases específicas da mudança, ou a dados transversais que não são realmente explicativos da mudança organizacional. Os resultados deste estudo mostram que a percepção e comportamentos face à mudança se vão alterando ao longo das fases da mudança, estando os colaboradores menos recetivos a mudar quando percebem a organização como positiva antes da mudança, e durante o processo de mudança, a sua recetividade face à mudança poderá altera-se pela percepção de benefícios presentes na mesma. Deixando assim em aberto futuras investigações de mudança organizacional que renovem a literatura existente com dados longitudinais e com especial atenção à fase ou fases da mudança que se visa estudar.

### Referências

- Abrams, D., Ando, K. & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1027-1039.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Alas, R. (2004). Changes in Estonian Organizations from Institutional Perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 5(1), 15-23.
- Alas, R. (2006). Changes and learning in Estonian organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 1, 86-97.
- Alas, R. & Rees, C.J. (2006). Work-related attitudes, values and radical change in post-socialist contexts: A comparative study. *Journal of Business Ethics*, 68(2), 181-9.
- Alas, R. & Vadi, M. (2006). The impact of organizational culture on organizational learning and attitudes concerning change from an institutional perspective. *International Journal of Strategic Change Management*, 1, 155-70.
- Alas, R. (2007). Organizational change from learning perspective. *Problems and Perspectives in Management*, 5(2), 43-50.
- Alas, R. & Sun, W. (2007). Organizational changes in Chinese companies: A resource-based view. *Chinese Management Studies*, 1(4), 225-242.
- Albert, S., Ashforth, B. E. & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and 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.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803-812.
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9, 127-142.

- Amirkhani, T. & Pourezzat, A. (2008). A look at the possibility of the development of social capital in the light of organizational justice in government organizations. *Journal Public Administration, 1(1), 19-32.*
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identification theory and the organization. *Academy of Management Review, 14(1), 20-39.*
- Ashford, S. J., Lee, C. & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal, 32, 803-829.*
- Alvani, S., Pourezzat, A. & Sayyar, A. (2003). Investigating the relationship between organizational justice and commitment. *The Journal Management and Human Resources in Oil Industry, 2(3), 30-36.*
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 248-287.*
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal, 35, 232-244.*
- Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review, 68(6), 158-166.*
- Benkhoff, B. (1997). A test of the HRM model: Good for employers and employees. *Human Resource Management Journal, 7(4), 44-60.*
- Bergami, M. & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct predictors of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology, 39, 555-577.*
- Bies, R. J. & Tyler, T. R. (1993). The "litigation mentality" in organizations. *Organizational Science, 4, 352-366.*
- Brockner, J., Tyler, T. R. & 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. *Administrative Science Quarterly, 37, 241-261.*
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C. & Bies, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal, 37, 397-409.*
- Brockner, J. & Wiesenfeld, B. (1996). An interactive framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin, 120, 189-208.*



- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burke, W. & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18, 523-545.
- Burke, W. W. (2002). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M. & Fedor, D. B. (2004). Towards an understanding of the relationships between organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: Across-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89, 868-882.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1992). *Mergers & acquisitions: The human factor*. Oxford: Butterworth.
- Carver, C. & Scheier, M. (1998). *On the self-regulation of behavior*. New York: Cambridge University Press.
- Chamber, M. J. & Peiró, J. M. (2003). Alteraciones en las prácticas de gestión de recursos humanos y violación del contrato psicológico. *Arxius*, 8, 105-131.
- Cobb, A. T., Wooten, K. C. & Folger, R. (1995). Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development. *Research in Organizational Change and Development*, 8, 243-295.
- Cropanzano, R., Byrne, Z., Bobocel, D. & Rupp, D. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Cunha, M. P. & Marques, C. A. (1990). Relação entre objetivos/feedback e desempenho/envolvimento/satisfação. *Análise Psicológica*, 8(3), 295-304.
- Daly, J. P. & Geyer, P. D. (1994). The role of fairness in implementing large scale change: employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 623-638.
- Damásio, A. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason and the human brain*. New York: Avon Books.
- Dent, E. B. & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.

- Doorewaard, H. & Benschop, Y. (2003). HRM and organizational change: An emotional endeavor. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 272-87.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Elamin, A. M. & Alomaim, N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment?. *International Management Review*, 7(1), 38-49.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21, 163-200.
- Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59, 1-29.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M. & Valente, A.C. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 187-198.
- Ferreira, A. & Martinez, L. (2012). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: Editora RH.
- 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.
- Ford, J. K., Weissbein, D. A. & Plamondon, K. E. (2003). Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. *Justice Quarterly*, 20, 159-185.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (2002). Coping with an organizational merger over four stages. *Personnel Psychology*, 55, 905-928.
- Fugate, M., Kinicki, A. J. & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61, 1-36.
- Goodman, P. S, Rousseau, D. M. (2004). Organizational change that produces results: The linkage approach. *Academy of Management Executive*, 18, 7-19.
- Greenberg, F, (1990a), Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.

- Greenberg, F. (1990b). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288-297.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21, 1022-1054.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage.
- Heidari, M., Rajaeepoor, S., Mohammad, S., Davoodi, R. & Bozorgzadeh, N. (2012). Investigating the relationship between perceptions of organizational justice and organizational citizenship behavior among teachers of Abadeh. *World Applied Sciences Journal*, 18 (1), 113-122.
- Hellgren, J. & Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 215-236.
- Herold, D. M. & Fedor, D. B. (2008). *Change the way you lead change: Leadership strategies that really work*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-370.
- Huo, Y. J., Smith, H., Tyler, T. R. & Lind, E. A. (1996). Superordinate identification, subgroup identification, and justice concerns: Is separatism the problem; is assimilation the answer?. *Psychological Science*, 7, 40-45.
- Iyer, V., Bamber, E. M. & Barefield, R. M. (1997). Identification of accounting firm alumni with their former firm: Antecedents and outcomes. *Accounting, Organizations, and Society*, 22, 315-336.
- Jaffe, D. & Scott, C. (1998). *The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization*. American Psychological Association: Washington, DC.

- Kanfer, R. & Ackerman, P. (1989). Motivational and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657-690.
- Kickul, J., Lester, S. & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 469-488.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875-897.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2003). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 81(1), 127-136.
- Klein, H. (1989). An integrated control theory model of work motivation. *Academy of Management Review*, 14, 150-172.
- Klein, H. (1991). Further evidence on the relationship between goal setting and expectancy theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 49, 230-257.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Latham, G. (2007). *Work motivation*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L. & Fireman, S. (1996). An unfolding model of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 39, 5-36.
- Lind, E. A., Kanfer, R. & Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 952-959.
- Lind, E. A., Kulik, C., Ambrose, M. & Park, M. (1993). Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly*, 38, 224-251.
- Lind, E. A., Kray, L. & Thompson, L. (1998). The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75(1), 1-22.

- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mael, F. & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma maters: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 103-123.
- Mael, F. & Tetrick, L. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement, 52*, 813-824.
- Malone, T. W. (2004). *The future of work: How the new order of business will shape your organization, your management style, and your life*. Boston: Harvard Business School Press.
- Marks, M. L. (2006). Workplace recovery after mergers, acquisitions, and downsizing: Facilitating individual adaptation to major organizational transformations. *Organizational Dynamics, 35*, 384-398.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. & Taylor, M. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment of work relationships. *Academy of Management Journal, 43*(4), 738-748.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, 171-194.
- McDowall, A. & Fletcher C. (2004). Employee development: An organizational justice perspective. *Personnel Review, 33*(1), 8-29.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal, 35*, 626-637.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Newbury Park, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of

- antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mohr, G. (2000). The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: A longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 337-359.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. & Organ, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Naumann, S. E., Bennett, N., Bies, R. J. & Martin, C. L. (1996). Laid off, but still loyal: The influence of perceived justice and organizational support. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 356-368.
- Neubert, M. J. & Cady, S. H. (2001). Program commitment: A multi-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents. *Personnel Psychology*, 54, 421-448.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Noer, D. (1993). *Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Oreg S. (2003). Resistance to change: Developing an individual difference measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680-706.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Paper, D. & Chang, R. (2005). The state of business process reengineering: A search for success factors. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16, 121-133.
- Pereira, O. G. (2008). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Pinder, C. (1998). *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Glenview Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Pollard, T. M. (2001). Changes in mental well-being, blood pressure, and total cholesterol levels during workplace reorganization: The impact of uncertainty. *Work and Stress*, 15(1), 14-28.
- Quinn, R. E. (2004). *Building the bridge as you walk on it: A guide for leading change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reilly, A. H., Brett, J. M. & Stroh, L. K. (1993). The impact of corporate turbulence on managers' attitudes. *Strategic Management Journal*, 14, 167-180.
- Reithel, S., Baltes, B. & Buddhavarapu, S. (2007). Cultural differences in distributive and procedural justice: Does a two-factor model fit for Hong Kong employees?. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 61-76.
- Rhoades, L, Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Robertson, P. J., Roberts, D. R. & Porras, J. I. (1993). Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 36, 619-634.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). Organizational citizenship behavior: A psychological contract perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.

- Rogers, J. (2000). *Temps: The many faces of the changing workplace*. Cornell University Press: Ithaca, NY.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organization. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.
- Rousseau, D. & Tijoriwala, S. (1998). Assessing psychological contract: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2002). Understanding employees' reactions to the management of change: an exploration through an organizational justice framework. *Irish Journal of Management*, 23(1), 85-108.
- Schnake, M. & Dumler, M. (1997). Organizational citizenship behavior: The impact of rewards and reward preferences. *Journal of Managerial Issues*, 9(2), 216-229.
- Schweiger, D. & DeNisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Seo, M., Barrett, L. & Bartunek, J. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 423-439.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Bantam.
- Shin, J., Taylor, M. S. & Seo, M. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Spector, P. E. (2002). Employee control and occupational stress. *American Psychological Society*, 11, 153-156.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change?. *Harvard Business Review*, 74(3), 86-92.
- Sun, W. & Alas, R. (2007). Process model for organizational change: A study of Chinese organizations. *Evolutionary Behavioral Sciences Review*, 22, 29-41.



- Thomas, H. & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of British recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.
- Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal Organizational Behavior*, 24, 537-559.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L. & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta analysis, *Journal of Applied Psychology* 77, 288-297.
- Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R. & Hinings, C. R. (2003). Strengthening organizational change processes: Recommendations and implications from a multi-level analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39, 186-207.

## **Anexo A**

**Este questionário é a primeira fase de uma investigação académica do ISCTE-IUL, que tem como objetivo estudar a Cultura Organizacional da CMB.**

**As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial. É apelado aos participantes para preencherem os questionários utilizando os mesmo dados demográficos que foram utilizados na aplicação anterior.**

**Os participantes deste estudo serão contactados para participar em mais duas fases.**

**Contactos:**

**Tiago Abril – Estagiário na DRH da CMB  
tiagoabril@live.com.pt**

## **Anexo B**

**Este questionário é a segunda fase de uma investigação académica do ISCTE-IUL, que tem como objetivo estudar a Cultura Organizacional da CMB.**

**As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial. É apelado aos participantes para preencherem os questionários utilizando os mesmo dados demográficos que foram utilizados na aplicação anterior.**

**Os participantes deste estudo serão contactados para participar uma terceira e última.**

**Contactos:**

**Tiago Abril – Estagiário na DRH da CMB  
tiagoabril@live.com.pt**

## Anexo C

**Este questionário é a terceira e última fase de uma investigação académica do ISCTE-IUL, que tem como objetivo estudar a Cultura Organizacional da CMB.**

**As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial. É apelado aos participantes para preencherem os questionários utilizando os mesmo dados demográficos que foram utilizados nas aplicações anteriores.**

**Os participantes deste estudo serão posteriormente informados dos resultados finais do estudo.**

**Contactos:**

**Tiago Abril – Estagiário na DRH da CMB  
tiagoabril@live.com.pt**

Padrões longitudinais na mudança organizacional

1. **Sexo:** Masculino  Feminino

2. **Idade** \_\_\_\_\_

3. **Anos de experiência profissional (total):** \_\_\_\_\_ anos

4. **Antiguidade na Câmara:** \_\_\_\_\_ anos

5. **Antiguidade na atual função:** \_\_\_\_\_ anos

6. **Divisão/ Gabinete/ Sector/ Projeto:**

\_\_\_\_\_

7. **Cargo atual:**

Diretor de Departamento  Chefia de Divisão  Coordenador Técnico  Técnico Superior

Assistente técnico

8. **Quais as duas primeiras letras do nome da localidade em que nasceu?** \_\_\_\_\_

9. **Quais as duas primeiras letras do seu nome próprio?** \_\_\_\_\_

10. **Quais as duas primeiras letras do nome do seu pai?** \_\_\_\_\_

11. **Qual o dia do mês em que nasceu?** \_\_\_\_\_

Assinale (com um círculo ou uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Quase todas as promessas feitas pelo meu empregador durante o recrutamento foram cumpridas por enquanto.	1	2	3	4	5
2. Sinto que o meu empregador se esforçou para cumprir as promessas feitas quando fui contratado.	1	2	3	4	5
3. Por enquanto, o meu empregador fez um trabalho excelente de cumprir as promessas que me fez.	1	2	3	4	5
4. Não recebi tudo o que me foi prometido em troca das minhas contribuições.	1	2	3	4	5
5. O meu empregador falhou muitas das promessas que me fez apesar de eu ter cumprido os meus deveres.	1	2	3	4	5
6. Sinto bastante “raiva” orientada há minha Entidade empregadora.	1	2	3	4	5

Padrões longitudinais na mudança organizacional

7. Sinto-me traído pela minha Entidade empregadora.	1	2	3	4	5
8. Sinto que a minha Entidade empregadora violou o contrato que nos abrangia.	1	2	3	4	5
9. Sinto-me extremamente frustrado pela forma como fui tratado pela minha Entidade empregadora.	1	2	3	4	5

Assinale (com um círculo ou uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Quando alguém critica esta Câmara, sinto isso como se fosse um insulto pessoal.	1	2	3	4	5
2. Quando alguém diz bem desta Câmara, sinto isso como se fosse um elogio pessoal.	1	2	3	4	5
3. Se uma notícia nos média criticar esta Câmara, sinto-me embaraçado.	1	2	3	4	5
4. Eu estou muito interessado naquilo que os outros pensam desta Câmara.	1	2	3	4	5
5. Os sucessos desta Câmara são também os meus sucessos.	1	2	3	4	5
6. Quando eu falo desta Câmara, geralmente digo "nós" e não "eles".	1	2	3	4	5

Assinale (com um círculo ou uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. O meu horário de trabalho é justo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Penso que o meu salário é justo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Considero que a minha carga de trabalho é bastante justa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Em geral, as recompensas que recebo aqui são bastante justas.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que as responsabilidades do meu cargo são justas.	1	2	3	4	5	6	7
6. Decisões de trabalho são feitas pelo meu superior hierárquico de uma forma	1	2	3	4	5	6	7

Padrões longitudinais na mudança organizacional

imparcial.							
7. O meu superior hierárquico assegura que todas as preocupações dos empregados sejam ouvidas antes que decisões de trabalho sejam tomadas.	1	2	3	4	5	6	7
8. Para tomar decisões de trabalho, o meu superior hierárquico levanta informação completa e precisa.	1	2	3	4	5	6	7
9. O meu superior hierárquico esclarece decisões e fornece informação adicional quando pedida pelos empregados.	1	2	3	4	5	6	7
10. Todas as decisões de trabalho são aplicadas consistentemente a todos os empregados afetados.	1	2	3	4	5	6	7
11. Os empregados são autorizados a desafiar ou recorrer as decisões de trabalho tomadas pelo superior hierárquico.	1	2	3	4	5	6	7
12. Quando são feitas decisões sobre o meu cargo, o superior hierárquico trata-me com simpatia e consideração.	1	2	3	4	5	6	7
13. Quando são feitas decisões sobre o meu cargo, o superior hierárquico trata-me com respeito e dignidade.	1	2	3	4	5	6	7
14. Quando são feitas decisões sobre o meu cargo, o superior hierárquico é sensível às minhas vontades pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
15. Quando são feitas decisões sobre o meu cargo, o superior hierárquico lida comigo de uma forma honesta.	1	2	3	4	5	6	7
16. Quando são feitas decisões sobre o meu cargo, o superior hierárquico mostra preocupação pelos meus direitos enquanto empregado.	1	2	3	4	5	6	7
17. Considerando decisões relativas ao meu emprego, o superior hierárquico discute as implicações das decisões comigo.	1	2	3	4	5	6	7
18. O superior hierárquico oferece justificações adequadas para decisões tomadas sobre o meu cargo.	1	2	3	4	5	6	7
19. Quando toma decisões sobre o meu cargo, o superior hierárquico oferece explicações que fazem sentido.	1	2	3	4	5	6	7
20. O superior hierárquico explica muito claramente qualquer decisão tomada sobre o meu cargo.	1	2	3	4	5	6	7

Assinale (com um círculo ou uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
------------------------	----------	---------------------------	------------------------------------	---------------------------	----------	------------------------

Padrões longitudinais na mudança organizacional

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

1. Eu acredito no valor da mudança Organizacional.	1	2	3	4	5	6	7
2. As iniciativas de mudança são uma boa estratégia para a Câmara.	1	2	3	4	5	6	7
3. Acho que a direção vai pecar ao introduzir mudanças na Câmara.	1	2	3	4	5	6	7
4. A inovação na Câmara é um aspeto importante.	1	2	3	4	5	6	7
5. As mudanças precisam de ser introduzidas para melhorar a realidade da Câmara.	1	2	3	4	5	6	7
6. A mudança é necessária para a Câmara.	1	2	3	4	5	6	7
7. Não tenho outra escolha que não seja seguir os programas de reestruturação da Câmara.	1	2	3	4	5	6	7
8. Sinto-me pressionado a respeitar as mudanças introduzidos no local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. Tenho demasiado a perder ao resistir às mudanças que são introduzidas no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10. Não me compensa resistir às iniciativas de mudança no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
11. É um risco manifestar-me contra as mudanças que são introduzidas no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12. Resistir à mudança não é uma opção viável para mim.	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu sinto-me no dever de trabalhar para a integração dos programas de reestruturação na Câmara	1	2	3	4	5	6	7
14. Não me julgo no direito de me opor às iniciativas de mudança no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15. Seria uma irresponsabilidade da minha parte resistir às mudanças que são introduzidos no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
16. Sentir-me-ia culpado se me opusesse às iniciativas de mudança no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Assinale (com um círculo ou uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala:

Discordo		Não concordo		Concordo
Totalmente	Discordo	Nem discordo	Concordo	Totalmente
1	2	3	4	5

1. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	1	2	3	4	5
2. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	1	2	3	4	5



Padrões longitudinais na mudança organizacional

3. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	1	2	3	4	5
4. Considero que o meu trabalho é reconhecido dentro da organização.	1	2	3	4	5
5. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	1	2	3	4	5
6. O feedback que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.	1	2	3	4	5
7. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	1	2	3	4	5
8. Considero que avaliações de desempenho me motivam.	1	2	3	4	5
9. Gostava de ser avaliado no meu desempenho periodicamente.	1	2	3	4	5
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	1	2	3	4	5
11. Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas.	1	2	3	4	5
12. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	1	2	3	4	5
13. Habitualmente desenvolve estratégias para alcançar as minhas metas.	1	2	3	4	5
14. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
15. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
16. Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	1	2	3	4	5
17. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	1	2	3	4	5
18. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	1	2	3	4	5
19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.	1	2	3	4	5
20. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevados dentro da organização.	1	2	3	4	5
21. Sinto-me motivado quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	1	2	3	4	5
22. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	1	2	3	4	5
23. Considero o meu trabalho monótono.	1	2	3	4	5
24. Sinto-me envolvido emocionalmente com a organização.	1	2	3	4	5
25. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	1	2	3	4	5
26. Identifico-me com a função que desempenho.	1	2	3	4	5
27. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	1	2	3	4	5
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas.	1	2	3	4	5

Muito obrigado pela sua colaboração!