INFLUÊNCIA DA IDENTIDADE ÉTNICA NA PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL MEDIADA PELO SISTEMA DE RECOMPENSAS

Mourtala Issifou

Mestre em Contabilidade

Institut International de Management – Cotonu – República do Benim

mourtalaissifou41@yahoo.fr <https://orcid.org/0000-0002-7629-3941>

Ilse Maria Beuren

Doutora em Controladoria e Contabilidade

Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis – SC - Brasil

ilse.beuren@gmail.com <http://orcid.org/0000-0003-4365-519X>

RESUMO

Este estudo analisa a relação entre a identidade étnica e a percepção de justiça organizacional mediada pelo sistema de recompensas. A identidade étnica foi analisada pela caracterização étnica dos respondentes, dos pais e do sentimento de pertencimento étnico. Para o construto, percepção de justiça organizacional, consideraram-se as dimensões de justiça distributiva, processual, informacional e interpessoal. Uma *survey* foi realizada com funcionários de uma organização multiétnica, do Ministério das Relações Exteriores da República do Benim, e a amostra compõe-se dos 106 respondentes do instrumento de pesquisa. As hipóteses foram testadas com a técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados revelaram que a identificação étnica e o sistema de recompensas contribuem para a explicação da percepção de justiça organizacional dos funcionários. O sistema de recompensas mediou parcialmente a relação entre a identidade étnica e a percepção de justiça organizacional, o maior efeito indireto da identidade étnica via sistema de recompensas foi na percepção de justiça distributiva. A identidade étnica ter apresentado efeito positivo e direto na percepção de justiça distributiva e processual, mas não na justiça informacional e interpessoal, revela uma lacuna de pesquisa.

Palavras-chave: Identidade étnica. Justiça organizacional. Pertencimento étnico. Sistema de recompensas.

INFLUENCE OF ETHNIC IDENTITY ON ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION MEDIATED BY THE REWARDS SYSTEM

ABSTRACT

This study analyses the relationship between ethnic identity and the organizational justice perception mediated by the rewards system. The ethnic identity was analyzed by the ethnic characterization of the respondents, parents and the sense of belonging. For the construct organizational justice perception, the dimensions of distributive, procedural, informational and interpersonal justice were considered. A survey was conducted with employees of a multiethnic organization, of the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Benim, and the sample consists of 106 respondents from the research instrument. The hypotheses were tested with the technique of structural equations modeling. The results revealed that the ethnic identification and rewards system contribute to explaining employees' perceptions of organizational justice. The rewards system partially mediated the relationship between ethnic identity and the perception of organizational justice, being that the greatest indirect effect of ethnic identity via rewards system was in the perception of distributive justice. Ethnic identity has had a positive and direct effect on the perception of distributive and procedural justice, but not on informational and interpersonal justice, reveals a research gap.

Key words: Belonging. Ethnic identity. Organizational justice. Rewards system.

Data da submissão: 10/08/2019

Data de aceite: 07/03/2020

1 INTRODUÇÃO

Os movimentos de orgulho étnicos dos anos 1960 nos Estados Unidos (Phinney, 1992) e as recentes tendências de imigração destacam o conceito de identidade étnica. A etnia e a busca relacionada à conquista de uma identidade étnica, não são frequentemente apontadas como um fator contributivo significativo (Branch, Tayal & Triplett, 2000). Na maioria dos países africanos, incluindo o Benim, no idioma francês *Bénin*, o processo democrático iniciado em 1990 foi logo seguido por reivindicações étnicas, como: (i) O genocídio de Ruanda; (ii) A luta pelo poder na Costa do Marfim; (iii) O problema da proteção das minorias nos países africanos; e (iv) o fracasso da implementação das políticas de desenvolvimento pelo estado e a consequente decadência das economias africanas (Kougoum, 2009).

A permanência de realidades étnicas na África é classificada por Yengo (1996) em três situações históricas: (i) A crise da identidade nacional, no rescaldo da descolonização dos estados nacionais, que levou ao uso frequente da classe política pela solidariedade étnica como meio privilegiado de mobilizar o eleitorado; (ii) A situação histórica, criada pelo fracasso das políticas de desenvolvimento aplicadas desde a independência, que criou fortes desigualdades sociais que os políticos tentam administrar pela manipulação permanente das contradições étnicas e regionais; e (iii) a situação criada pela crise ideológica, desde o início da década de 1990, que também levou a um declínio na identidade cultural, religiosa e étnica.

Nesta perspectiva, o Benim, embora um Estado unitário, permanece marcado por divisões segmentares de natureza étnica e regional. No terceiro censo geral do Benim, realizado em 2002, o Instituto Nacional de Estatística e Análise Econômica (Insae, 2002) observou que a população beninense tem características distintas no Sul e no Norte do país, tanto historicamente como geograficamente, e que no país existem cerca de 43 grupos étnicos, distribuídos por razões de homogeneidade em onze grupos socioétnicos. A identidade étnica com seu grupo pode refletir em diferentes aspectos organizacionais e individuais.

Konrad, Ross III e Linnehan (2006) argumentam que um fator ainda não explorado é em que medida as associações a determinadas categorias sociais, por exemplo, um indivíduo mais implicado com seu grupo étnico, podem influenciar as percepções de justiça. São necessários estudos sobre os efeitos dos membros de categorias sociais na percepção de justiça das decisões de alocação de recursos, pois eles podem discriminar grupos desfavorecidos. Por exemplo, se os indivíduos julgarem que as decisões de alocar recursos para grupos desfavorecidos são injustas, suas percepções de justiça organizacional podem ser reduzidas, com consequências negativas em atitudes e desempenho (Konrad et al. 2006).

Compreender a percepção dos indivíduos sobre justiça organizacional exige considerar os padrões culturais predominantes onde a organização opera (Greenberg, 1987). Para Beuren, Klein e Dal Vesco (2015), a percepção de justiça organizacional dos empregados é relevante para alcançar os objetivos organizacionais, pois as que não implementam práticas de gestão de pessoas consideradas justas, podem enfrentar dificuldades para motivar, satisfazer e orientar seus empregados. Destacam ainda que pesquisas vêm sendo desenvolvidas para identificar e entender como a percepção de justiça organizacional acontece, quais os elementos que promovem sentimentos de injustiça e quais as reações principais dos indivíduos na organização.

Embora as empresas procurem definir sistemas de recompensas equitativos e justos e em consonância com as realidades culturais, nem sempre esses sistemas são percebidos pelos funcionários como tal, o que tem como consequência a não aceitação e o descrédito na política de recompensas, além de poder gerar insatisfação e comportamentos indesejados (Cropanzano & Schminke, 2001). Assim, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência da identidade étnica na percepção de justiça organizacional, mediada pelo sistema de recompensas no Ministério das Relações Exteriores da República de Benim?

A identidade étnica é aqui entendida como a pertença ao grupo, que perpassa o fato de o indivíduo ser implicado, orgulhoso e feliz de pertencer àquele grupo social. Esta instituição

presume-se que reúna as condições para o deslinde do propósito desta pesquisa, a influência da identidade étnica em fatores psicológicos dos indivíduos em seu ambiente de trabalho. Sua estrutura é composta por uma administração central e várias divisões regionais, o que favorece a manifestação de diferentes identidades étnicas e espera-se que reflita na percepção de justiça organizacional dos funcionários, associada com o sistema de recompensas projetado e implementado na instituição.

Portanto, o estudo tem como objetivo analisar a influência da identidade étnica na percepção de justiça organizacional mediada pelo sistema de recompensas em uma organização multiétnica. Especificamente, esse estudo objetiva: (i) Caracterizar a identidade étnica das comunidades beninenses a partir da sua etnia, da mãe e do pertencimento étnico; (ii) Verificar a relação entre a identidade étnica e a percepção de justiça organizacional; e (iii) Analisar o papel mediador do sistema de recompensas na relação entre a identidade étnica e a percepção de justiça organizacional.

O estudo justifica-se pelo fato que, apesar da retórica da igualdade no âmbito da gestão de pessoas ser contestada, essas discussões geralmente se concentram mais em questões de gênero, e menos na etnia, cultura e religião. As culturas de grupos sociais de indivíduos e outros aspectos culturais e religiosos têm sido menos frequentes na literatura de gestão de pessoas (Kamenou & Fearfull, 2006). As temáticas de etnias e percepção de justiça no âmbito organizacional revestem-se de complexidades e requerem que as pessoas envolvidas as compreendam. Assim, busca-se contribuir para o campo de investigação das etnias na perspectiva da percepção de justiça em uma organização multiétnica.

Este estudo também tem potencial para contribuir no âmbito social, na medida em que a retórica da igualdade no âmbito da gestão de pessoas tem sido contestada, mas essas discussões geralmente se concentraram na questão de gênero, e com menor ênfase na etnia, cultura e religião (Kamenou & Fearfull, 2006). Nesse estudo contempla-se a lacuna apontada ao analisar a influência da identidade étnica na percepção de justiça organizacional mediada pelo sistema de recompensas em uma organização multiétnica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico com a fundamentação das hipóteses da pesquisa. Inicialmente faz-se uma incursão teórico-empírica na identidade étnica. Segue-se com uma abordagem sobre identidade étnica e percepção da justiça organizacional. Por fim, discorre-se sobre o papel mediador do sistema de recompensas na relação entre identidade étnica e percepção de justiça.

2.1 Identidade étnica

A etnia refere-se à participação contínua de indivíduos em um grupo cultural, representado pela sua história familiar multigeracional (Navarrete & Jenkins, 2011). Para Lombard (1994), a etnia é um grupo de indivíduos que compartilha a mesma cultura, geralmente falando a mesma língua, e consciente de participar da mesma identidade coletiva. De acordo com Bigombé-Logo (1999), a etnia deve, como uma categoria sociocultural, ser caracterizada por uma comunidade de modos de ser, agir, fazer, sentir e viver.

A identidade étnica é construída principalmente pela consciência das diferenças com outros grupos (Weber, 1971). Para Roberts, Phinney, Masse, Chen, Roberts e Romero (1999), a identidade étnica é um fenômeno que abrange dois componentes amplos: a busca étnica e afirmação, e o pertencimento e comprometimento. O primeiro componente envolve um processo por meio do qual os indivíduos exploram, aprendem e se envolvem em seu grupo étnico. O segundo consiste em comprometimento e um sentimento de pertencer a um grupo étnico, juntamente com orgulho e sentimentos positivos sobre aquele grupo étnico.

Identidade e afiliação social não representam apenas uma questão existencial, a identidade tem sido descrita como um sentido de continuidade do passado, do presente e do futuro, bem como de contextos sociais (Erikson, 1950). De acordo com Humphreys, Posner e Weinstein (2002), em países com alta diversidade étnica, os sentimentos nacionalistas são menos fortes nos grupos minoritários do que nos majoritários; e o inverso em países com baixa diversidade étnica. Os autores demonstram que as teorias de mobilização e conflito étnico tendem a assumir que os atores políticos são facilmente capazes de colocar outros atores em suas categorias étnicas e, embora isso possa ser o caso de alguns indivíduos e algumas categorias, nem sempre é assim.

Robinson (2009) examinou diferenças étnicas na diversidade escolar (diversidade), proporção de amizades entre pares (relações entre pares), identidade étnica e empatia etnocultural em uma amostra de 97 estudantes universitários (77 asiáticos/ilhas do Pacífico e 20 latinos). A diversidade, as relações entre pares e a identidade étnica foram examinadas em relação à empatia. Os resultados indicaram diferenças étnicas em cada variável estudada, exceto para relações com pares. E a identidade étnica foi positivamente associada à empatia. Especula-se que as diferenças étnicas podem ter outros efeitos, como os propostos no estudo.

Persson (2016) investigou a relação entre identidade étnica, autoidentificação étnica e bem-estar psicológico entre jovens adultos de origem imigrante. A amostra compreendeu 183 adultos. No geral, os respondentes relataram menores graus de exploração e compromisso com a sua identidade étnica em comparação com pesquisas anteriores. Em contraste com estudos anteriores, nenhuma correlação significativa foi encontrada entre bem-estar psicológico e identidade étnica ou com autoidentificação étnica. Talvez outras variáveis possam ser explicadas pela identidade étnica, como as deste estudo.

Brouillard e Hartlaub (2006) examinaram a relação entre identidade étnica, desempenho acadêmico e autoestima em uma amostra de estudantes mexicanos-americanos em uma universidade predominantemente europeia-americana. Os estudantes mexicano-americanos relataram um senso significativamente mais forte de identidade étnica em relação aos estudantes europeus-americanos (Phinney, 1992). Escores elevados na identidade étnica foram significativamente correlacionados com autoestima para ambos os grupos, mexicanos-americanos e europeus, mas não predizem o desempenho acadêmico para nenhum dos grupos.

Além da herança racial e étnica, é importante compreender os contextos socioculturais que influenciaram o desenvolvimento do indivíduo. Nicolas (1973) e Amselle e M'Bokolo (1985) apontam que, originalmente, um grupo étnico é, antes de tudo, um grupo social relativamente fechado e durável (durável no sentido de resiliência, ou seja, que resiste à influência de outros grupos étnicos externos), enraizado num passado de caráter mais ou menos mítico. Este grupo tem uma denominação, costumes, valores, geralmente uma linguagem própria e se diferencia dos outros, ou seja, dos seus vizinhos. Dessa maneira, a formação da identidade étnica envolve troca contínua entre a visão interna do indivíduo e as percepções externas que os outros possuem sobre a raça e a etnia (Nagel, 1994).

Embora a literatura aponte que o indivíduo tende a se implicar mais quando faz parte de um grupo de minoria do que de maioria étnica, Brown (2000) alerta que persiste o desafio de uma melhor compreensão de aspectos do comportamento intergrupar, particularmente quando estes assumem formas hostis ou destrutivas, disseminando crenças que justificam tal tratamento de membros externos ou que legitimam a desigualdade continuada. Entendendo que a implicação possa estar em um mecanismo de proteção, como a justiça organizacional, presume-se haver relação da identidade étnica com a percepção da justiça organizacional.

2.2 Identidade étnica e percepção da justiça organizacional

As percepções dos indivíduos de receber um tratamento justo ou injusto nas organizações podem ter consequências econômicas e socioemocionais, muitas das quais são o motivo pelo qual os indivíduos trabalham na organização (Cropanzano & Schminke, 2001). Essas consequências

levam os indivíduos a julgar a tomada de decisão que experimentam com um olhar crítico (Colquitt, 2001). Os esforços para explicar o impacto da justiça no funcionamento organizacional são abordados nas pesquisas sob a rubrica de justiça organizacional (Greenberg, 1987).

Estudos sobre a justiça organizacional revelaram que deve haver uma distinção entre pelo menos duas, três ou até quatro dimensões de justiça (Greenberg, 1987). No entanto, Eberlin e Tatum (2008) destacam que tem havido diversas classificações oferecidas para a justiça organizacional, mas a taxonomia apresentada por Greenberg (1987) recebeu forte apoio empírico. Por sua vez, Colquitt (2001) considera quatro dimensões de justiça, uma vez que divide a justiça interacional em interpessoal e informacional.

A justiça distributiva, conforme a Teoria de Equidade de Adams (1965), refere-se aos resultados distribuídos proporcionalmente aos insumos ou *inputs*. Os resultados em um contexto de trabalho podem assumir a forma de salários, aprovação social, segurança no trabalho, promoção e oportunidades de carreira, enquanto os insumos incluem educação, treinamento, experiência e esforço. Portanto, a justiça distributiva refere-se aos resultados de alocações que resultam de decisão e quando um resultado é importante, as pessoas tendem a avaliá-lo cuidadosamente (Cropanzano & Schminke, 2001).

A justiça processual diz respeito à justiça do processo decisório que leva a um resultado particular e ela pode superar a justiça distributiva, na medida em que as pessoas estarão dispostas a aceitar um resultado indesejado se acreditarem que o processo de decisão que o levou foi conduzido de acordo com os princípios da justiça organizacional (Baldwin, 2006). A justiça interacional é a percepção das pessoas sobre o tratamento recebido, ou seja, se estão sendo tratadas com dignidade, preocupação e respeito (Nga, 2014). A justiça interpessoal diz respeito à dignidade e respeito com que as pessoas são tratadas (Bies, 2001).

Neste estudo analisa-se a influência da identidade étnica na percepção de justiça organizacional. Na literatura, identificaram-se algumas pesquisas que associaram uma ou mais variáveis que tangenciam a temática, seja para verificar seu efeito moderador ou como antecedente da percepção de justiça organizacional. Madera, Dawson e Guchait (2016) desenvolveram e testaram um modelo para aferir como o clima de diversidade psicológica dos gerentes de hotel afeta a satisfação no trabalho, o efeito moderador do *status* de minoria racioétnica e o papel mediador da justiça organizacional. Os resultados da pesquisa revelaram efeito mediador da justiça organizacional entre o clima de diversidade psicológica dos gerentes e a satisfação no trabalho. A identidade racioétnica moderou a relação entre o clima de diversidade psicológica e a justiça organizacional.

Buttner e Lowe (2015) investigaram os efeitos da diversidade sociodemográfica e da racioetnicidade no atributo socialmente construído de nível mais profundo, consciência do privilégio racial (que os autores denominaram consciência racial), em percepções de justiça organizacional e confiança na gestão (TM) nos Estados Unidos (EUA). Presumiam que a consciência racial teria efeito maior nas percepções de justiça interacional e processual e na confiança do que a racioetnicidade dos participantes. Previam ainda que as percepções de justiça influenciariam a confiança. A amostra compreendeu profissionais negros, hispânicos e nativos americanos de uma indústria dos EUA. As análises de regressão e *bootstrapping* mostraram que a consciência racial influenciou os índices de justiça e a TM. Percepções de justiça influenciaram a confiança. A justiça interacional e processual teve efeitos indiretos na relação entre consciência racial e confiança, apoiando as hipóteses. E a consciência racial foi um melhor preditor de atitudes dos funcionários do que a racioetnicidade.

Ressalta-se que a consciência racial é um construto similar à identidade étnica, na dimensão mais próxima de implicação, sentir-se bem e ter orgulho (Buttner & Lowe, 2015). Desse modo, com base nestes estudos prévios, enuncia-se a primeira hipótese da pesquisa:

H₁: Existe uma relação positiva entre a identidade étnica e a percepção de justiça organizacional.

2.3 Papel mediador do sistema de recompensas na relação entre identidade étnica e percepção de justiça

As organizações podem propor recompensas intrínsecas e extrínsecas como meio de aumentar os resultados organizacionais (Blackburn & Rosen, 1993). As recompensas intrínsecas estão relacionadas diretamente à realização do trabalho (incluem participação na tomada de decisões, maior autonomia, trabalho mais interessante e diversidade no trabalho), enquanto as recompensas extrínsecas são externas ao trabalho (Akuoko, Kanwetuu & Dwumah, 2014). Esses autores advertem que ambas as formas de recompensas podem ser baseadas em desempenho, portanto dependem de julgamento. Diversos estudos investigaram efeitos de recompensas em aspectos organizacionais ou individuais.

Kamenou e Fearfull (2006) examinaram as lutas das mulheres de minorias étnicas para se inserirem nas organizações ocidentais brancas, e colocaram ênfase nas expectativas organizacionais em relação aos comportamentos e aparências demonstrados pelas minorias étnicas das mulheres, sendo estas últimas expressas por penteados e hábitos. Os resultados mostraram que as mulheres de minorias étnicas são frequentemente obrigadas a se encaixar na cultura existente se quiserem penetrar em redes influentes ou receberem oportunidades de desenvolvimento e progresso na carreira.

Sharma (2016) investigou a relação entre avaliações de desempenho, aspectos socioculturais, ações afirmativas e capacidades organizacionais no gerenciamento da diversidade e igualdade no local de trabalho. As avaliações de desempenho indicaram ser uma importante fonte de discriminação, especialmente devido à influência dos avaliadores no processo. As questões socioculturais tiveram papel importante quando alguns gerentes mostraram sua maneira de ajudar seus subordinados, especialmente em países paternalistas. As ações afirmativas foram incluídas para garantir que as organizações atendam aos requisitos estatutários, mas, muitas vezes, se resumem a compromissos gerenciais.

A implicação do indivíduo no grupo étnico (identidade étnica) foi investigada por Wong, Eccles e Sameroff (2003), que examinaram se experiências de discriminação racial na escola refletem no desempenho acadêmico e psicológico de adolescentes afro-americanos e se a identidade étnica dos mesmos amorteceria estas relações. Constataram que as experiências de discriminação racial na escola refletem no declínio das notas, na autoavaliação de capacidade acadêmica, no valor das tarefas acadêmicas, na saúde mental e no aumento da proporção de amigos que não estão interessados na escola e que têm comportamentos problemáticos. Uma conexão forte e positiva com o grupo étnico reduziu a magnitude destas relações.

Combs, Milosevic, Jeung e Griffith (2012), em uma amostra de 380 estudantes universitários, examinaram a relação entre identidade étnica, atributos do trabalho, coletivismo/individualismo e capital psicológico. Pela modelagem de equações estruturais, constataram que a identidade étnica está mais fortemente relacionada ao aspecto de competência e crescimento das preferências de atributos do trabalho do que ao *status* e independência. Isso sugere que os esforços, para atrair força de trabalho diversificada, podem ser benéficos ao considerar os aspectos do trabalho que atrairiam os diferentes grupos étnicos.

Zhang, Gowan e Treviño (2014) examinaram a relação entre o país de nascimento ou etnia (*proxies* culturais) e compromisso com o papel de carreira e de país, e se essa relação é mediada por duas dimensões psicológicas que diferem entre as culturas mexicana e norte-americana. Os resultados mostraram que tanto o país de nascimento quanto a etnia preveem o comprometimento do papel profissional e parental. As mulheres nascidas no México e hispânicas têm maior comprometimento com a carreira e menor com o país, do que as mulheres nascidas nos EUA e brancas não hispânicas.

As pesquisas relatadas sugerem que a implicação do indivíduo no grupo étnico e as recompensas intrínsecas e extrínsecas dos indivíduos podem contribuir para sentimentos de (in)justiça organizacional. Assim, presume-se que a mediação do sistema de recompensas, pelas

suas características de objetividade, flexibilidade e propósitos (Wee, Foong & Tse, 2014), possa diminuir a magnitude da relação da implicação do indivíduo no grupo étnico e a percepção de justiça organizacional. Desse modo, enuncia-se a segunda hipótese:

H₂: O papel mediador do sistema de recompensas desempenha um efeito positivo na relação entre a identidade étnica e a percepção de justiça organizacional.

Com base nas hipóteses, na Figura 1 mostra-se o modelo teórico da pesquisa.

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

Depreende-se da Figura 1, que a identidade étnica pode aumentar a percepção de justiça organizacional dos empregados. Também, o sistema de recompensas pode ter um papel mediador da relação entre a identidade étnica e a percepção de justiça organizacional. Estas relações de causa e efeito podem se configurar como uma possível contribuição para uma menor percepção de injustiça pelos empregados e para que haja congruência entre a identidade étnica e a percepção de justiça organizacional.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A coleta de dados da pesquisa foi realizada por meio de um questionário aplicado aos funcionários do Ministério das Relações Exteriores da República do Benim. Por falta de acesso aos documentos oficiais do Ministério, não foi possível saber o número de funcionários que trabalham nesta instituição. O universo pesquisado compreendeu as direções centrais com competência nacional, as direções geográficas e os departamentos técnicos. A escolha deste Ministério se deu pela sua dispersão geográfica (se espera uma amostra de pessoas etnicamente diversas), grande número de funcionários (com possibilidade de um maior número de respondentes) e contatos no ministério (que viabilizaram a coleta de dados). O período de coleta de dados ocorreu de outubro de 2018 a meados de janeiro de 2019.

Os respondentes foram contatados, convidados e orientados a responder o instrumento de pesquisa (conforme questionário apresentado no final do artigo). Os dados foram coletados pela plataforma Google Docs, com o envio do convite a cada possível respondente da população-alvo do estudo. Após ter obtido a autorização, foi enviado o questionário. Foram enviados 1.200 convites e 119 responderam o questionário. No entanto, excluíram-se 13 respostas devido a inadequações ou respostas incompletas. O tamanho mínimo da amostra para aplicar a modelagem de equações estruturais é de 5 a 10 observações por parâmetro a ser estimado (Bentler & Chou, 1987), portanto, 106 respostas válidas é uma amostra suficiente.

As assertivas do construto identidade étnica foram retiradas do estudo de Phinney (1992), em que os respondentes foram solicitados a indicar o seu nível de concordância/ discordância com 12 assertivas relativas a sentimentos de pertencimento a um grupo étnico. As assertivas do construto sistemas de recompensas foram retiradas do estudo de Wee, Foong e Tse (2014), em que os respondentes foram solicitados a indicar seu nível de concordância/ discordância com cinco assertivas. As assertivas dos construtos da percepção de justiça organizacional foram retiradas do estudo de Colquitt (2001), em que os respondentes foram solicitados a indicar a extensão de sua

concordância/ discordância com 20 assertivas para sentimentos de equidade dos funcionários em comparação com seus colegas de trabalho.

Os dados foram analisados, por meio da análise fatorial e da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (*Structured Equation Modeling* - SEM), a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares*- PLS) com o uso do *software* SmartPLS3.0. A SEM-PLS permite testar um conjunto de variáveis com o propósito de analisar o nível de explicação das variáveis preditoras para com as variáveis dependentes (aspectos de regressão múltipla) e a indicação da variável preditora mais importante (análise fatorial) (Klem, 2006). Esta técnica é mais indicada para dados com distribuição anormal e exige um menor tamanho amostral (Hair Jr., Hult, Ringle & Sarstedt, 2016).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, faz-se a descrição e análise dos dados que iniciam com a caracterização das identidades étnicas da sua etnia, dos pais e pertencimento étnico. Segue-se com a validação do modelo de mensuração, o modelo estrutural, o teste das hipóteses e a discussão dos resultados.

4.1 Identidades étnicas do respondente e dos pais e pertencimento étnico

Na Tabela 1, apresenta-se a caracterização da identidade étnica dos respondentes, conforme as comunidades beninenses, a partir da sua etnia e da etnia da mãe.

Tabela 1. Origem étnica dos respondentes e de sua mãe

Etnias do Benim	Origem étnica do respondente		Origem étnica da mãe do respondente	
	Quant.	%	Quant.	%
Bariba	19	17,90	26	24,50
Fon	20	18,90	24	22,60
Dendi	20	18,90	12	11,30
Yoruba	12	11,30	10	09,40
Adja	08	07,50	05	04,70
Goun	12	11,30	11	10,40
Outros	15	14,20	18	17,00
Total	106	100,0	106	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 1 revela que os respondentes com maior destaque de origem étnica são os Fon e Dendi com, respectivamente, 18,90% cada; seguido por Bariba, com 17,90%. Salienta-se que nas demais etnias foram agrupadas as com menor número, com vistas na interpretação dos dados. A dispersão observada é influenciada pela quantidade de grupos étnicos do Benim (43 grupos étnicos com subdivisões dentro delas). Neste estudo, foram consideradas as principais origens étnicas e os demais agrupados sob a denominação de outros. No final, os outros ficaram com 14,20% dos respondentes do Ministério.

No que se refere à origem do pai, a identificação é a mesma do respondente, visto o regime patriarcal no Benim. Quanto ao pertencimento étnico da mãe dos respondentes, houve predominância dos Bariba, com 24,50%; seguido por Fon, com 22,60% e Dendi, com 11,30%. Na sequência, têm-se os Yoruba, Goun e Adja, que totalizaram respectivamente 9,40%, 10,40% e 4,70%. As outras etnias totalizaram 17,00% dos respondentes da pesquisa.

4.2 Modelo de mensuração

O modelo de mensuração inicia com a avaliação das validades convergentes, da consistência interna (alfa de *Cronbach*) e da Confiabilidade Composta (*Composite Reliability*) e segue com a

avaliação da validade discriminante do modelo de mensuração. Na Tabela 2, são apresentadas a variância média extraída (AVE), o alfa de *Cronbach* e a confiabilidade composta, além dos índices de validade discriminante.

Tabela 2. Resultados do modelo de mensuração

	1	2	3	4	5	6
1. Identidade Étnica	0,745					
2. Justiça Distributiva	0,437	0,920				
3. Justiça Informacional	0,269	0,583	0,890			
4. Justiça Interpessoal	0,239	0,622	0,779	0,879		
5. Justiça Processual	0,550	0,744	0,467	0,488	0,768	
6. Sistema de Recompensas	0,334	0,561	0,716	0,497	0,488	0,792
<i>Average Variance Extracted (AVE) >0,50</i>	0,556	0,847	0,791	0,773	0,589	0,627
<i>Cronbach's Alpha >0,70</i>	0,919	0,940	0,934	0,892	0,881	0,807
<i>Composite Reliability >0,70</i>	0,932	0,957	0,950	0,930	0,909	0,869

Nota: Os elementos diagonais representam as raízes quadradas da variância média extraída e os elementos fora da diagonal representam as correlações entre as variáveis latentes.

Fonte: Dados da pesquisa

Os valores das AVEs devem ser maiores que 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). Assim, foram excluídas as variáveis dos construtos com AVE <0,50: IE7 do construto identidade étnica (carga fatorial 0,364); e SR1 do construto sistema de recompensas (carga fatorial 0,350). Conforme a Tabela 2, todas as variáveis apresentaram AVE maiores que 0,50, conferindo validade convergente ao modelo. Na análise da consistência interna (alfa de *Cronbach*), todos os valores foram maiores que 0,70, o que garante a consistência interna do modelo (Hair Jr. et al., 2016). A confiabilidade composta do modelo de mensuração também apresentou valores superiores a 0,70, indicando que a amostra está livre de vieses, ou que as respostas em seu conjunto são confiáveis.

A validade discriminante foi determinada em consonância com os critérios de Fornell e Larcker (1981), que são atendidos quando o valor da raiz quadrada da AVE é maior (valor diagonal e em negrito) do que os valores absolutos das correlações com as demais variáveis latentes. Nesta pesquisa, os critérios de Fornell e Larcker (1981) foram atendidos, o que garante a validade discriminante do modelo. Observa-se que todos os construtos possuem associações positivas entre si. Com a garantia da validade discriminante, de acordo com Ringle, Silva e Bido (2014), terminam-se os ajustes dos modelos de mensuração. Assim, parte-se para a análise do modelo estrutural e o teste das hipóteses.

4.3 Modelo estrutural e teste das hipóteses

No modelo estrutural, com uma amostra de 106 respostas, verificou-se os resultados das hipóteses e dos caminhos exploratórios, por meio da execução do *Bootstrapping* com 5.000 interações, intervalo de confiança e teste *unicacaudal* ao nível de significância de 5% (Hair Jr. et al., 2016). Na análise dos coeficientes de determinação de Pearson, os R^2 das variáveis endógenas denotam que a porção de quase todas as variáveis dependentes, explicada pelo modelo estrutural, são de qualidade grande (Cohen, 1988). Somente a variável sistema de recompensas apresentou efeito médio, portanto, a qualidade do modelo ajustado é grande.

Na sequência, avaliou-se a significância ($p < 0,05$) das relações entre as variáveis. Os resultados do modelo estrutural com os efeitos diretos, indiretos e totais são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3. Resultados do modelo estrutural - Efeitos diretos, indiretos e totais do modelo de mediação

Efeito direto C				Efeito c'			Efeito total			
Path	β	DP	T Value	β	DP	T Value		β	DP	T Value
IE $\rightarrow$ JD	0,437	0,087	5,021 (0,000)	0,281	0,085	3,302 (0,001)	IE $\rightarrow$ SR $\rightarrow$ JD	0,156	0,055	2,814 (0,006)
IE $\rightarrow$ JINF	0,269	0,098	2,754 (0,007)	0,033	0,072	0,453 (0,651)	IE $\rightarrow$ SR $\rightarrow$ JINF	0,236	0,067	3,533 (0,001)
IE $\rightarrow$ JINT	0,239	0,099	2,405 (0,018)	0,082	0,093	0,882 (0,380)	IE $\rightarrow$ SR $\rightarrow$ JINT	0,157	0,057	2,755 (0,007)
IE $\rightarrow$ JP	0,550	0,074	7,462 (0,000)	0,435	0,083	5,224 (0,000)	IE $\rightarrow$ SR $\rightarrow$ JP	0,114	0,047	2,460 (0,016)

Nota: Avaliação do modelo (R^2): Justiça Distributiva = 0,384; Justiça Informacional = 0,514; Justiça Interpessoal = 0,253; Justiça Processual = 0,406; Sistema de Recompensas = 0,112.

Relevância Preditiva (Q^2): Justiça Distributiva = 0,316; Justiça Informacional = 0,392; Justiça Interpessoal = 0,279; Justiça Processual = 0,224; Sistema de Recompensas = 0,048.

Tamanho do Efeito (F^2): Justiça Distributiva = 0,669; Justiça Informacional = 0,638; Justiça Interpessoal = 0,589; Justiça Processual = 0,439; Sistema de Recompensas = 0,379.

Fonte: Dados da pesquisa

Os efeitos diretos das relações observadas (Tabela 3), sem considerar o efeito mediador do sistema de recompensas, demonstram que a identidade étnica impacta significativamente todas as dimensões da justiça organizacional, com destaque para a dimensão distributiva (β 0,437, $p < 0,000$). Assim, aceita-se a hipótese H_1 .

Para a hipótese H_2 , a qual prevê que a identidade étnica influencia na percepção da justiça organizacional mediada pelo sistema de recompensas, seguiram-se as recomendações de Baron e Kenny (1986). Analisou-se o total dos efeitos indiretos da variável mediadora (sistema de recompensas) entre a identidade étnica e a percepção de justiça organizacional.

Nota-se que a inclusão da variável mediadora (efeito indireto c') reduz o impacto da identidade étnica com todas as dimensões de justiça organizacional. Sinaliza um efeito completo nas dimensões de justiça informacional e interacional, que representam os relacionamentos interpessoais atribuíveis à justiça organizacional. E um efeito de mediação parcial nas dimensões distributiva e processual. Assim, aceita-se a hipótese H_2 .

O total dos efeitos indiretos obtidos pelo *bootstrapping* confirmam estes resultados, que demonstram maior efeito mediador do sistema de recompensas entre a identidade étnica e a justiça informacional. Decorre que as dimensões da justiça organizacional têm processos psicológicos e práticos distintos, enquanto as justiças distributiva e processual dizem respeito ao recurso material, as justiças informacional e interpessoal pautam-se no tratamento, o que possivelmente contribuiu para resultados de mediação diferentes nas dimensões de justiça.

Na sequência, foram avaliados os valores de dois outros indicadores de qualidade de ajuste do modelo, a Relevância ou Validade Preditiva (Q^2) ou indicador de Stone-Geisser, e o Tamanho do efeito (F^2) ou Indicador de Cohen. A Relevância Preditiva avalia quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele e como critério de avaliação devem ser obtidos valores maiores que zero (Hair Jr. et al., 2016). Um modelo perfeito teria então $Q^2 = 1$, mostrando que o modelo reflete a realidade, sem erros (Ringle, Silva & Bido, 2014). Todos os valores do indicador da Relevância Preditiva foram superiores que zero, permitindo inferir que o modelo se aproxima do que se esperava dele, ou seja, que o modelo é quase perfeito.

No que tange ao Tamanho do efeito (F^2), esse avalia quanto cada construto é útil para o ajuste do modelo. Para Hair Jr. et al. (2016), valores de 0,02, 0,15, e 0,35 podem ser considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente. Pelos resultados, os valores do tamanho do efeito de todas as variáveis independentes podem ser classificados como grandes, visto que são superiores a 0,35, conforme recomendado por Ringle, Silva e Bido (2014). Pode-se então dizer que são úteis para o ajuste geral do modelo.

4.4 Discussão dos resultados

Os resultados desta pesquisa mostram que a identidade étnica tem efeito direto e positivo na percepção de justiça organizacional, em todas as suas dimensões (distributiva, processual, informacional e interpessoal), mas o destaque foi para a dimensão distributiva, o que surpreende. Esses resultados não corroboraram os da pesquisa de Buttner e Lowe (2015), que identificaram efeito maior da consciência racial ou étnica nas percepções de justiça interacional (informacional e interpessoal) e processual do que na justiça distributiva.

Para Somé (2009), na diversidade étnica, cada grupo ou subgrupo tem variantes dentro dele e a intercompreensão nem sempre é automática. Isso sugere que os gestores das organizações podem influenciar positivamente na confiança dos empregados das minorias étnicas, independentemente da sua consciência racial ou étnica. No entanto, nesta pesquisa, não foi feita uma análise multigrupos com a identidade étnica, em vista da dispersão da origem étnica dos respondentes da pesquisa, conforme se observa na Tabela 1. Esse aspecto pode ter implicações nos resultados da pesquisa, visto que a prevalência das características étnicas de determinado grupo podem ter ofuscado o de outro.

Segundo Hollingsworth (1999), uma teoria útil para se entender a identidade étnica, concentra-se em como a comunicação, por meio da linguagem e dos rituais, desempenha um papel importante no processo de socialização étnica e formação da identidade étnica. De acordo com Wong, Eccles e Sameroff (2003), uma conexão forte e positiva com o grupo étnico reduz a magnitude da percepção de características negativas nas relações entre amigos e a percepção de injustiça. E que a identidade étnica influencia no envolvimento subsequente das experiências de discriminação em comportamentos problemáticos.

A identidade étnica também apresentou influência direta e positiva no sistema de recompensas. Bamberger e Levi (2009) apontam que o alinhamento do sistema de recompensas com as estratégias organizacionais garantirá a eficácia no local de trabalho, resultados positivos no trabalho e aumento dos esforços dos funcionários. É possível que o indivíduo mais implicado com seu grupo étnico enalteça mais características intrínsecas (ex: incentivo ao trabalho em equipe, estímulo ao compartilhamento de conhecimento e experiência e incentivo à aprendizagem ao longo da vida) do que extrínsecas do sistema de recompensas, uma lacuna a ser investigada em pesquisas futuras.

O sistema de recompensas influenciou direta e positivamente a percepção da justiça organizacional. Isso coaduna com Beer e Walton (1997), de que os funcionários avaliam a adequação da troca que realizam com a organização, pesando tanto nas recompensas financeiras, como não-financeiras. O maior coeficiente de explicação (R^2) do modelo proposto foi na percepção de justiça informacional. A maior relevância preditiva foi igualmente da variável dependente percepção da justiça informacional. As evidências empíricas reforçam que o sistema de recompensas, que inclui medidas intrínsecas e extrínsecas, contribui para motivar os comportamentos dos funcionários, a fim de obter os resultados desejados pelas organizações (Wasiu & Adebajo, 2014).

A literatura reconhece que o sistema de recompensas está relacionado com a formulação e implementação de estratégias e políticas, com a finalidade de recompensar as pessoas de forma justa, equitativa e em consonância com o seu valor para a organização (Armstrong & Taylor, 2014). Segundo Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007), dentre algumas das alternativas para a criação de justiça organizacional estão os sistemas de recompensas percebidos justos pelos envolvidos, por outro lado, alertam que os indivíduos podem reagir à injustiça, mesmo quando ela é pessoalmente benéfica.

Os resultados revelam ainda que a identificação étnica influencia indiretamente a percepção de justiça organizacional, pela mediação do sistema de recompensas. Isso indica que não é suficiente uma política de recompensas nas organizações para a percepção de justiça pelos trabalhadores, nas relações de cumprimento de suas tarefas. No entanto, os resultados destacam a

importância do sistema de recompensas, pois contribui para explicar a percepção de justiça organizacional dos funcionários e entender o impacto da identificação étnica nos sentimentos de justiça.

Os resultados corroboram com os de Madera et al. (2016), que mostraram a importância de melhorar a percepção dos funcionários sobre o clima de diversidade étnica e a justiça organizacional. Os autores destacam que isso pode ser viabilizado por meio de práticas de recrutamento que incorporam a diversidade nos valores corporativos, além de adotar práticas formais de gestão da diversidade e educar os gestores sobre a importância da diversidade por meio de treinamentos formais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, analisou-se a influência da identidade étnica na percepção da justiça organizacional mediada pelo sistema de recompensas em uma organização multiétnica, especificamente no Ministério das Relações Exteriores da República do Benim. Os resultados revelaram efeito direto e significativo tanto da identidade étnica no sistema de recompensas, como do sistema de recompensas na percepção de justiça organizacional. Também apontaram que a identidade étnica impacta a percepção de justiça organizacional e que o sistema de recompensas apresentou efeito mediador parcial na relação entre a identidade étnica e a percepção de justiça distributiva e processual. Esses resultados contribuem para o entendimento da relação entre a diversidade étnica e as questões de justiça nas organizações no campo das recompensas financeiras e não-financeiras aos trabalhadores.

O estudo apresenta implicações teóricas ao revelar que a identificação étnica, acompanhada de um sistema de recompensas, contribui para explicar as percepções de justiça organizacional (distributiva, processual, informacional e interpessoal). Manoharan, Gross e Sardeshmukh (2014) ressaltam que as organizações devem se afastar da cultura dominante existente, em vez de esperar que as minorias étnicas se movam em direção a ela, defendem que a administração deve igualmente reconhecer e entender as diferenças religiosas e culturais, em vez de exigir que as minorias étnicas se encaixem na monocultura. Embora empresas procurem definir sistemas de recompensas equitativos e justos e em consonância com as realidades culturais, nem sempre esses sistemas de recompensas são percebidos pelos funcionários como tais, o que tem como consequência a não aceitação e o descrédito na política de recompensas, gerando insatisfação e comportamentos indesejados (Kamenou & Fearfull, 2006).

O estudo também apresenta implicações práticas, ao evidenciar que a identificação étnica e o sistema de recompensas podem melhorar a percepção de justiça organizacional. O estudo revelou que a identidade étnica teve efeito significativo e positivo nas percepções de justiça organizacional. A identidade étnica implica em pertença ao grupo, o que pode se estender a outras dimensões de implicação, por exemplo, ser mais dedicado ao trabalho. Assim, a justiça pode ter relação com essas dimensões da identidade étnica e não o fato de pertencer a determinado grupo. Desse modo, os gestores devem refletir sobre meios de aprimorar as interações dos trabalhadores nos ambientes de diversidades étnicas, a fim de obter melhores percepções de justiça, especialmente a informacional e a interpessoal.

Os achados da pesquisa ainda demonstraram que o sistema de recompensas mediou parcialmente a relação entre a identidade étnica e a percepção de justiça distributiva e processual, e teve efeito completo nas dimensões informacional e interacional. Decorre que a percepção de injustiça é uma atitude, uma percepção do que acontece no ambiente organizacional, que é influenciada por uma série de questões e também influencia outras. Neste sentido, é importante que as organizações adotem sistemas de recompensas que se adequam aos ambientes multiétnicos, com a finalidade de melhorar as percepções de justiça organizacional dos funcionários.

As limitações da pesquisa oferecem oportunidades para futuras pesquisas. Se pretendia fazer uma análise multigrupos com a caracterização da identidade étnica, mas essa intenção foi

abandonada porque não houve representatividade suficiente por grupo. Na pesquisa, utilizou-se de um questionário como fonte de coleta de dados, numa só instituição e na percepção dos funcionários. Isso impede a generalização dos resultados e nem mesmo permite comparações com outras organizações. Assim, métodos alternativos de pesquisa, como estudos multicase ou estudos longitudinais podem ser empregados para fornecer mais informações sobre as relações causais propostas no modelo de pesquisa. Pesquisas futuras podem direcionar esforços para entender os efeitos das recompensas intrínsecas e extrínsecas (aqui considerado um construto único) nos comportamentos e atitudes dos grupos étnicos e nas suas percepções de justiça organizacional.

Questionário

Etnia do respondente e de sua mãe

1. Minha etnia é:

(1) Bariba; (2) Fon; (3) Dendi; (3) Yoruba; (5) Adja; (6) Goun; (7) Outra (Especificar):

2. A etnia da minha mãe é (use os números acima):

Identidade étnica (Phinney, 1992)

Indique quanto você concorda/discorda de cada assertiva abaixo, na escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

1. Eu gastei tempo tentando descobrir mais sobre o meu grupo étnico, como sua história, tradições e costumes.
2. Sou ativo em organizações ou grupos sociais que incluem principalmente membros do meu próprio grupo étnico.
3. Tenho uma noção clara da minha origem étnica e o que isso significa para mim.
4. Eu penso muito sobre como minha vida será afetada pela minha filiação étnica.
5. Estou feliz por ser membro do grupo ao qual pertencço.
6. Tenho um forte senso de pertencer ao meu próprio grupo étnico.
7. Eu entendo muito bem o que a minha filiação étnica significa para mim.
8. Para saber mais sobre minha origem étnica, eu tenho conversado frequentemente com outras pessoas sobre meu grupo étnico.
9. Eu tenho muito orgulho do meu grupo étnico.
10. Participo de práticas culturais do meu próprio grupo, como comida especial, música ou costumes.
11. Sinto uma forte ligação com meu grupo étnico.
12. Sinto-me bem com meu passado cultural ou étnico.

Percepção de justiça organizacional (Colquitt, 2001)

Indique a extensão de sua concordância/ discordância com cada assertiva que segue, na escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Justiça distributiva

1. O seu resultado reflete o esforço que você colocou em seu trabalho.
2. Seu resultado é apropriado para o trabalho que você completou.
3. O seu resultado reflete o que você contribuiu para a organização.
4. O seu resultado é justificado, dado o seu desempenho.

Justiça processual

1. Você pode expressar suas opiniões e sentimentos durante os procedimentos.
2. Você teve influência sobre o resultado obtido por esses procedimentos.
3. Esses procedimentos foram aplicados de forma consistente.
4. Esses procedimentos foram livres de preconceitos.

5. Esses procedimentos foram baseados em informações precisas.
6. Você pode recorrer do resultado obtido por esses procedimentos.
7. Esses procedimentos sustentam padrões éticos e morais.

Justiça interpessoal

1. Seu superior tratou você de maneira educada.
2. Seu superior tratou você com dignidade.
3. Seu superior tratou você com respeito.
4. Seu superior absteve-se de comentários ou de comentários impróprios.

Justiça informacional

1. Seu superior foi sincero na sua comunicação com você.
2. Seu superior explicou os procedimentos completamente.
3. As explicações de seu superior sobre os procedimentos foram razoáveis.
4. Seu superior comunicou detalhes em tempo hábil.
5. Seu superior parece adaptar suas comunicações às necessidades específicas dos indivíduos.

Sistema de recompensas (Wee, Foong & Tse, 2014)

Indique sua concordância/ discordância com cada assertiva abaixo, na escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

1. A base usual para premiar a recompensa é flexível, por exemplo, com base na avaliação pessoal do superior;
2. A base usual para premiar a recompensa é muito objetiva, por exemplo, baseada no cumprimento do orçamento ou outra meta quantitativa.
3. O sistema de recompensas da minha organização incentiva mais o trabalho em equipe do que o desempenho individual.
4. O sistema de recompensas da minha organização incentiva a pessoa a embarcar na aprendizagem ao longo da vida.
5. O sistema de recompensas da minha organização estimula o compartilhamento de conhecimento e experiência.

REFERÊNCIAS

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York Academic Press, New York.

Akuoko, D.K.O., Kanwetuu, V.D.P., & Dwumah, P. (2014). Effect of reward systems on employees' behaviour in Obuasi Municipality of Ghana. *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, 3(1), 2277- 3630.

Amselle, J. L., & M'Bokolo, E. (1985). *Au cœur de l'ethnie: Ethnies, tribalisme et État en Afrique*. Paris: La Découverte.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). Page Publishers, KoganUnited Kingdom.

Baldwin, S. (2006). *Organisational justice*. Institute for Employment Studies, Brighton.

Bamberger, P.A., & Levi, R. (2009). Team-based reward allocation structures and the helping behaviors of outcome-interdependent team members. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 300-327.

- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bigombé-Logo, P. (1999). Changement politique et dynamiques d'instrumentalisation de «l'ethnicité» kirdi: l'ingénierie ethnopolitique». In: Juillerat B. (Eds.). *Un mythe d'origine recueilli chez les Mouktélé*, 2, 303-329. Dakar: Cordesia.
- Brown, R. (2000). Social identity theory: past achievements, current problems and future challenges. *European Journal of Social Psychology*, 30(6), 745-778.
- Bentler, P.M., & Chou, C.P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117.
- Beuren, I.M., Klein, L., & Dal Vesco, D.G. (2015). Percepção de justiça organizacional no sistema de controle gerencial reduz comportamentos antiéticos? *Revista de Administração Contemporânea*, 20(2), 216-237.
- Bies, R.J. (2001). Interactional (in)justice: the sacred and the profane. *Advances in Organizational Justice*, 85(3), 89-108.
- Blackburn, R., & Rosen, B. (1993). Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige award-winning companies. *Academy of Management Perspectives*, 7(3), 49-66.
- Branch, C.W., Tayal, P., & Triplett, C. (2000). The relationship of ethnic identity and ego identity status among adolescents and young adults. *International Journal of Intercultural Relations*, 24(6), 777-790.
- Brouillard, P., & Hartlaub, M.G. (2006). Ethnic identity, academic achievement, and self-esteem among Mexican-American University students. *Review of Psychology*, 12(2), 155-160.
- Buttner, E., & Lowe, K.B. (2015). Racial awareness: effects on justice perceptions and trust in management in the USA. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34(1), 2-20.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd edn.). Routledge Academic, New York.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Combs, G.M., Milosevic, I., Jeung, W., & Griffith, J. (2012). Ethnic identity and job attribute preferences: The role of collectivism and psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 5-16.
- Cropanzano, R., & Schminke, M. (2001). Using social justice to build effective work groups. In: Turner, M.E. (Ed.). *Applied social research. Groups at work: Theory and research* (143-171). Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, N.J.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., & Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.

- Eberlin, R.J., & Tatum, B.C. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. *Management Decision*, 46(2), 310-329.
- Erikson, E. (1950). *H. Childhood and society*. Norton, New York.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50,
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Hair Jr., J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Hollingsworth, L.D. (1999). Symbolic interactionism, African American families, and the transracial adoption controversy. *Social Work*, 44(5), 443-453.
- Humphreys, M., Posner, D.N., & Weinstein, J.M. (2002). Ethnic identity, collective action, and conflict: an experimental approach. *Unpublished, Harvard University*.
- Kamenou, N., & Fearfull, A. (2006). Ethnic minority women: a lost voice in HRM. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 154-172.
- Klem, L. (2006). Structural equation modeling. In: Grimm, L.G., & Yarnold, P.R. (Eds.). *Reading and understanding more multivariate statistics* (p. 227-260). Washington: American Psychological Association.
- Konrad, A.M., Ross III, G., & Linnehan, F. (2006). Is promoting an African American Unfair? The triple interaction of participant ethnicity, target ethnicity, and ethnic identity. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(5), 1215-1233.
- Kougoum, G. (2009). *Pour une Église-communauté-de-paix dans un contexte multiethnique conflictuel: Le cas du Cameroun*. Université de Montréal, Canada.
- Lombard, J. (1994). *Introduction à l'ethnologie*. Paris: Armand Colin.
- Madera, J.M., Dawson, M., & Guchait, P. (2016). Psychological diversity climate: justice, racioethnic minority status and job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2514-2532.
- Manoharan, A., Gross, M.J., & Sardeshmukh, S.R. (2014). Identity-conscious vs identity-blind: Hotel managers' use of formal and informal diversity management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 41(1), 1-9.
- Nagel, J. (1994). Constructing ethnicity: Creating and recreating ethnic identity and culture. *Social Problems*, 41(1), 152-176.
- Navarrete, V., & Jenkins, S.R. (2011). Cultural homelessness, multiminority status, ethnic identity development, and self esteem. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(6), 791-804.
- Nga, N.B. (2014). *Relationship between organizational justice and Job satisfaction: a case of public-sector services in Vietnam*. Master Thesis, I-Shou University, Taiwan.

Nicolas, G. (1973). Fait «ethnique» et usages du concept d'«ethnie». *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 10(2), 95-126.

Persson, J. (2016). *Ethnic identity, self-identified ethnicity and psychological wellbeing among young adults with immigrant background: a cross-sectional study in a Swedish context*. Lund University Libraries, Lund.

Phinney, J.S. (1992). The multigroup ethnic identity measure: a new scale for use with diverse groups. *Journal of Adolescent Research*, 7(2), 156-176.

République du Bénin, Institut National de la Statistique et de l'Analyse Économique (Insaé, 2002), Caractéristiques socio-culturelles et économiques, février 2002. *Caractéristiques socioculturelles et Economiques*. Retrieved October 16, 2018, from <http://www.ceped.org/ireda/inventaire/ressources/TOME3.pdf>

Ringle, C.M., Silva, D., & Bido, D.D.S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.

Roberts, R.E., Phinney, J.S., Masse, L.C., Chen, Y.R., Roberts, C.R., & Romero, A. (1999). The structure of ethnic identity of young adolescents from diverse ethnocultural groups. *The Journal of Early Adolescence*, 19(3), 301-322.

Robinson, A.L. (2009). National versus ethnic identity in Africa: state, group, and individual level correlates of national identification. *Afrobarometer Paper*, University of California, Berkeley.

Sharma, A. (2016). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*, 3(1), Article 1212682.

Somé, C. (2009). *Pluralisme socio-ethnique et démocratie: Cas du Bénin*. Université du Québec à Montréal, Québec, Canada.

Wasiu, B.O., & Adebajo, A.A. (2014). Reward system and employees performance in Lagos state: A study of selected public secondary schools. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(8), 14-28.

Weber, M. (1971). *Économie et société*. Paris: Editions Pockets.

Wee, S.H., Foong, S.Y., & Tse, M.S.C. (2014). Management control systems and organizational learning: The effects of design and use. *Accounting Research Journal*, 27(2), 169-187.

Wong, C.A., Eccles, J.S., & Sameroff, A. (2003). The influence of ethnic discrimination and ethnic identification on African American adolescents' school and socioemotional adjustment. *Journal of Personality*, 71(6), 1197-1232.

Yengo, P. (1996). *Identités et démocratie en Afrique et ailleurs*. Editions L'Harmattan, Paris.

Zhang, L.A., Gowan, M., & Treviño, M. (2014). Cross-cultural correlates of career and parental role commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 29(6), 736-754.