

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
Departamento de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA E COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL EM SERVIDORES PÚBLICOS**

Ludimila Inês Nunes Prestes

Goiânia

2011

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
Departamento de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA E COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL EM SERVIDORES PÚBLICOS**

Ludimila Inês Nunes Prestes

Dissertação apresentada ao  
Departamento de Psicologia da PUC-  
Goiás, como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre em  
Psicologia.  
Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup> Helenides  
Mendonça

Goiânia  
2011

P936p Prestes, Ludimila Inês Nunes.  
Percepção de justiça e comprometimento organizacional  
em servidores públicos / Ludimila Inês Nunes Prestes. – 2011.  
178 f. : il.

Bibliografia, p. 1158-169.

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica  
de Goiás, Departamento de Psicologia, Goiânia, 2011.  
“Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helenides Mendonça”.

1. Tocantins – servidores públicos. 2. Serviço público –  
administração de pessoal. 3. Compromisso (psicologia). 4.  
Psicologia organizacional. I. Pontifícia Universidade  
Católica de Goiás. II. Mendonça, Helenides. III. Título.

CDU: 331.101.3(811.7)(043.3)  
658.3

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
Departamento de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

COMPOSIÇÃO DA BANCA EXAMINADORA:

Profª Drª Helenides Mendonça / PUC-GO (presidente)

Profª Drª Maria Cristina Ferreira / UGF (membro convidado externo)

Profª Drª Katia Barbosa Macêdo / PUC-GO (membro convidado interno)

Profº Drº Lauro Eugênio Guimarães Nalini / PUC-GO (suplente)



# PUC GOIÁS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

Av. Universitária, 1069 • Setor Universitário  
Caixa Postal 86 • CEP 74605-010  
Goiânia • Goiás • Brasil  
Fone: (62) 3946.1070 • Fax: (62) 3946.1070  
www.pucgoias.edu.br • prp@pucgoias.edu.br

## ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM PSICOLOGIA DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS.

No dia 11 de fevereiro de 2011, às 10h, no Bloco A, Área IV, Campus I da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, **LUDIMILA INES NUNES PRESTES**, discente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia (2009.1.055.004.0019) da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, expôs, em Sessão Pública de Defesa de Dissertação de Mestrado, o trabalho intitulado **Percepção de justiça e comprometimento organizacional em servidores públicos**, para Comissão de Avaliação composta pelos(as) docentes: **Dra. Helenides Mendonça** (Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Presidente da Comissão), **Dra. Maria Cristina Ferreira** (Universidade Gama Filho-RJ, Membro Convidado Externo), **Dra. Kátia Barbosa Macedo** (Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Membro Convidado Interno), **Dr. Lauro Eugênio Guimarães Nalini** (Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Membro Convidado Suplente). O trabalho da Comissão de Avaliação foi conduzido pelo docente Presidente que, inicialmente, após apresentar os docentes integrantes da Comissão, concedeu 30 minutos à discente candidata para que esta expusesse o trabalho. Após a exposição, o docente Presidente concedeu a palavra a cada membro convidado da Comissão para que estes argüissem a discente candidata. Após o encerramento das argüições, a Comissão de Avaliação, reunida isoladamente, avaliou o trabalho desenvolvido e o desempenho da discente candidata na exposição, considerada a trajetória deste no curso de mestrado. Como resultado da avaliação, a Comissão de Avaliação deliberou pela:

### Aprovação da dissertação

A Comissão de Avaliação declara o(a) discente candidato(a) Mestre em Psicologia. A Comissão de Avaliação pode sugerir alterações de forma e/ou conteúdo consideradas aceitáveis, não impeditivas da aprovação do trabalho. As alterações deverão ser indicadas no Anexo ao presente documento e/ou podem constar na versão lida pelo membro da Comissão de Avaliação para a sessão de defesa da dissertação. Neste caso, a versão lida corrigida deverá ser entregue ao(a) discente candidato(a) no final da sessão. O(A) discente candidato(a) terá o prazo de sessenta (60) dias para os ajustes e entrega da versão final na Secretaria do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia, contado a partir da data da sessão de defesa da dissertação.

### Aprovação da dissertação mediante reformulação

A Comissão de Avaliação determina que o(a) discente candidato(a) terá o prazo máximo de cento e oitenta (180) dias para realizar a reformulação necessária no trabalho, contado a partir da data da sessão de defesa da dissertação. Os pontos para a reformulação deverão ser indicados no Anexo ao presente documento e/ou podem constar na versão lida pelo membro da Comissão de Avaliação para a sessão de defesa da dissertação. Neste caso, a versão lida, contendo os pontos da reformulação, deverá ser entregue ao(a) discente candidato(a) no final da sessão. Dentro do prazo para reformulação supramencionado, o(a) discente candidato(a) deverá solicitar à Coordenação do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia nova avaliação do trabalho, a ser feita através de procedimento específico para casos de reformulação.

### Reprovação da dissertação

A Comissão de Avaliação determina que o trabalho apresentado não satisfaz as condições mínimas para ser considerado dissertação de mestrado válida à obtenção do título de Mestre em Psicologia. O(A) discente candidato(a) pode interpor recurso à decisão da Comissão de Avaliação no prazo máximo de trinta (30) dias, contado a partir da data da sessão de defesa da dissertação.

A Comissão de Avaliação:

Para uso da Coordenação/Secretaria do PGPSP:	
<p><i>Helenides Mendonça</i></p> <p><b>Profa. Dra. Helenides Mendonça</b> Membro Presidente Pontifícia Universidade Católica de Goiás</p>	<p><i>Lauro</i></p> <p><b>Prof. Dr. Lauro Eugênio Guimarães Nalini</b> Coordenador do Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Psicologia Pontifícia Universidade Católica de Goiás</p>
<p><i>Maria Cristina Ferreira</i></p> <p><b>Profa. Dra. Maria Cristina Ferreira</b> Membro Convidado Externo Universidade Gama Filho -RJ</p>	<p><b>Prof. Dr. Fabio Jesus Miranda</b> Vice-Coodenador do Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Psicologia Pontifícia Universidade Católica de Goiás</p>
<p><i>Katia Barbosa Macedo</i></p> <p><b>Profa. Dra. Kátia Barbosa Macedo</b> Membro Convidado Interno Pontifícia Universidade Católica de Goiás</p>	<p><b>Observações:</b></p> <p>1. Documento válido somente se assinado pela Coordenação e pela Secretaria do PGPSP/PROPE/UCG.</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>
<p><i>Lauro</i></p> <p><b>Prof. Dr. Lauro Eugênio Guimarães Nalini</b> Membro Convidado Suplente Pontifícia Universidade Católica de Goiás</p>	<p>Visto Secretaria: _____</p> <p>DF nº: 02 / 2011</p> <p>Goiânia, 11 / 02 / 2011</p>

À todos que me deram suporte, força e coragem para vencer este desafio. Em especial, aos meus pais Argeu e Jandira e ao meu esposo Rodrigo, grandes incentivadores.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me acompanhado durante esta caminhada.

Agradeço à minha família pelo suporte diário e pelas idas e vindas à rodoviária e ao aeroporto. Vocês me deram a base para buscar, enfrentar e vencer desafios.

Agradeço ao meu esposo pela compreensão, paciência, incentivo e, principalmente, por ter acreditado em minha capacidade.

Agradeço à amiga Maria do Reis e sua linda família, pela amizade e apoio durante minhas estadas em Goiânia. Vocês foram fundamentais!

Agradeço à companheira Kênia, colega de mestrado com quem amadureci uma rica e sincera amizade. Juntas, transformamos nossas viagens, nossos estudos e nossos desafios em algo mais prazeroso e divertido, como realmente somos.

Agradeço ao Governo do Estado do Tocantins, especificamente à Secretaria da Saúde, à Secretaria de Ciência e Tecnologia e ao Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia.

Agradeço à toda equipe do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, em especial ao Professor Lauro, as secretárias Glenda e Helena, bem como, a Marlice da PROPE. O profissionalismo, a compreensão e a amizade de vocês foram muito importantes para minha trajetória.

Agradeço imensamente à professora Helenides e ao GEPOT – Grupo de Estudo em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Nossos encontros foram muito significativos para meu desenvolvimento pessoal, profissional e acadêmico. Espero revê-las sempre.

Com muita honra e admiração, agradeço aos professores Maria Cristina Ferreira, Katia Macêdo e Lauro Eugênio Guimarães Lanini, por aceitarem o convite para comporem a minha banca de defesa do mestrado.

Por fim, agradeço a todos aqueles que indiretamente contribuíram para minha trajetória até aqui e que me motivam na construção de novos desafios.

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo investigar as relações entre a percepção de justiça organizacional e o comprometimento dos servidores públicos do Estado do Tocantins. Para tanto, foram definidas dez hipóteses de pesquisa. Fizeram parte do estudo 240 servidores públicos tocantinenses da área da saúde. Todos responderam a Escala de Percepção de Justiça de Colquitt (2001) e a Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997), ambas validadas para a população brasileira e com bons índices de consistência interna. Também foi acrescentado um questionário para as variáveis sociodemográficas. Os instrumentos foram respondidos eletronicamente, através do site da pesquisa. Os dados foram analisados em duas etapas. Na primeira, foi feita análise de variância (teste *t* e ANOVA com *scheffé*) entre as variáveis sociodemográficas e a percepção de justiça e o comprometimento organizacional. Na segunda, foram analisadas as regressões múltiplas (*stepwise*), para verificar o poder preditivo das variáveis sociodemográficas sobre a percepção de justiça e o comprometimento, bem como, da percepção de justiça sobre o comprometimento dos servidores. Em síntese, os resultados das diferenças estatísticas demonstram que: não há diferença significativa para a percepção de justiça e o comprometimento em relação à ocupação de cargo de chefia ou função comissionada; o comprometimento afetivo e a percepção de justiça interpessoal demonstraram maiores médias que as demais dimensões; os servidores com maiores níveis de escolaridade apresentaram também maiores médias de comprometimento normativo; o aumento da escolaridade com uma diminuição das médias de percepção de justiça distributiva; as maiores médias de comprometimento afetivo foram identificadas entre os servidores que apresentaram idades mais avançadas; as maiores médias de comprometimento afetivo situavam entre os servidores que possuíam mais tempo de vínculo; as maiores médias de percepção de justiça distributiva situaram entre os servidores que estavam há mais tempo na organização, ao passo que as menores médias situaram nos grupos que possuíam maiores rendas. Os resultados das análises de regressão apontaram que: a percepção de justiça (interpessoal, distributiva e processual) influencia positivamente o comprometimento (afetivo e normativo) dos servidores tocantinenses. Os resultados indicam que a prática dos cargos de chefia e as funções comissionadas são fortes preditores da percepção de injustiça processual e informacional. Para que os gestores da saúde do Tocantins contem com um quadro de servidores mais comprometidos com a organização, são fornecidas algumas sugestões baseadas nos resultados da presente pesquisa.

**Palavras-chave:** percepção de justiça organizacional; comprometimento organizacional; serviço público.

## ABSTRACT

This study aimed to investigate the relationship between the perceived fairness and the organizational commitment of public workers of the State of Tocantins. Thus, we have defined ten research hypotheses. The study had 240 participants who were public workers in the health field for the State of Tocantins. All of the participants completed the Perception Scale of Justice of Colquitt (2001) and the Organizational Commitment Scale of Meyer and Allen (1997), both validated for the Brazilian population and with great internal consistency. It was also added a questionnaire for socio- demographic variables. The instruments were completed electronically through the research website. The data was analyzed in two steps: first, it was made an analysis of variance (Test t and ANOVA with Scheffé) between the socio-demographic variables and the perceived fairness and organizational commitment. Secondly, we analyzed the multiple regressions (stepwise) to verify the predictive power of socio-demographic variables on the perception of fairness and commitment, as well as the perception of fairness on the compromised workers. In summary, the results of the statistical differences show that there is no significant difference between the perception of justice and the commitment in relation to the occupation of leadership positions or commissioned basis, the affective commitment and perceptions of interpersonal justice had larger averages than the other dimensions; workers with higher levels of education also had a higher average of normative commitment; the increase in education with a decrease in the mean perceptions of distributive justice; the highest levels of affective commitment was identified between older workers; the highest average of affective commitment was between the workers that had more time together; the highest levels of perceived distributive justice ranked among the workers that were no longer in the organization, while the lowest average was shown in the groups that had the highest incomes. The results of the regression analysis showed that: the perception of justice (interpersonal, distributive and procedural) positively influences the commitment (affective and normative) of the workers in Tocantins. The results indicate that the practice of management positions and functions commissioned are strong predictors of procedural perceptions injustice and informational. In order for the managers of the health field in Tocantins to count on a table of workers with more committed to the organization, some suggestions are provided based on the results of this research.

**Keywords:** perception of organizational justice, organizational commitment, public service.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>9</b>
<b>SUMÁRIO .....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>xv</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1. JUSTIÇA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>19</b>
1.1 A evolução conceitual do construto.....	20
1.1.1 Justiça Distributiva em uma perspectiva unidimensional.....	20
1.1.2 Justiça Distributiva em uma perspectiva multidimensional.....	22
1.1.3 Justiça Processual .....	23
1.1.4 Justiça Interacional.....	25
1.1.5 Justiça Informacional e Interpessoal .....	26
1.1.6 Distribuição das Recompensas e Distribuição das Tarefas .....	27
1.1.7 Evolução conceitual da justiça em esquemas .....	28
1.2 Estudos que exploram as três dimensões da justiça .....	32
1.3 Estudos que exploram as quatro dimensões da justiça .....	38
1.4 Estudos que exploram as cinco dimensões da justiça.....	42
1.5 Estudos contemporâneos sobre justiça .....	46

1.6 Modelos de gestão passíveis de serem percebidos como justos .....	49
1.7 Antecedentes e conseqüentes da percepção de justiça organizacional .....	52
1.8 Medidas de justiça organizacional .....	66
<b>2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>71</b>
2.1 Focos do comprometimento no trabalho.....	73
2.2 História e conceito do comprometimento organizacional .....	76
2.3 Dimensões do Comprometimento Organizacional.....	80
2.4 Antecedentes e Conseqüentes do Comprometimento.....	86
2.4.1 Características da Organização .....	90
2.4.2 Características do trabalhador .....	95
2.5 Medidas de Comprometimento .....	100
<b>3. MODELO DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>107</b>
3.1 Hipóteses de pesquisa.....	107
<b>4. MÉTODO .....</b>	<b>112</b>
4.1 Escolha da população e amostra.....	112
4.1.1 População .....	113
4.1.2 Amostra .....	114
4.1.3 Critérios de inclusão .....	116
4.1.4 Critérios de exclusão .....	116
4.2 Instrumentos .....	117
4.2.1 Para Justiça Organizacional.....	117
4.2.2 Para Comprometimento Organizacional.....	119

4.2.3 Para variáveis sociodemográficas.....	120
4.3 Procedimentos.....	121
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>123</b>
5.1 Análise preliminar dos dados.....	123
5.2 Análises das diferenças da percepção de justiça e do comprometimento em relação às variáveis sociodemográficas.....	125
5.3 Análise dos pressupostos para a análise de regressão múltipla.....	138
5.4 Poder preditivo das variáveis sociodemográficas sobre a percepção de justiça organizacional.....	138
5.5 Poder preditivo das variáveis sociodemográficas e da percepção de justiça organizacional sobre o comprometimento organizacional .....	143
5.5.1 Antecedentes do comprometimento afetivo.....	143
5.5.2 Poder preditivo da percepção de justiça e das variáveis sociodemográficas sobre o comprometimento normativo.....	145
5.5.3 Poder preditivo da percepção de justiça e das variáveis sociodemográficas sobre o comprometimento calculativo.....	147
5.5.4 Síntese dos resultados das correlações entre as variáveis .....	149
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>153</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>158</b>
<b>ANEXO I – Escala de Percepção de Justiça Organizacional de Colquitt (2001) .....</b>	<b>170</b>
<b>ANEXO II – Escalas de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997).....</b>	<b>172</b>
<b>APÊNDICE I – VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS.....</b>	<b>173</b>
<b>APÊNDICE II – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>174</b>

<b>APÊNDICE III – Termo de Consentimento de Participação .....</b>	<b>176</b>
<b>APÊNDICE IV – Instruções gerais para preenchimento das escalas.....</b>	<b>178</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução conceitual da teoria da justiça organizacional .....	29
Figura 2 – Modelo teórico adotado por Sousa e Mendonça (2009).....	33
Figura 3 – Modelo teórico adotado por Oliveira Sousa e Mendonça (2009). .....	35
Figura 4 – Modelo de investigação proposto por Mourão (2009) .....	36
Figura 5 – Esquema conceitual proposto por Pereira (2008). .....	45
Figura 6 – Modelo de investigação adotado por Biron (2010).....	55
Figura 7 – Fluxograma das sugestões de políticas de comprometimento.....	91
Figura 8 – Resultados significativos obtidos com as análises de regressão entre as variáveis sociodemográficas, a percepção de justiça e o comprometimento organizacional.....	151
Figura 9 – Resultados significativos obtidos com as análises de regressão entre as variáveis sociodemográficas e a percepção de justiça organizacional. ....	151

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - O esquema penta-dimensional das percepções de justiça dos professores do ensino superior.....	28
Tabela 2 - Síntese das dimensões, conceitos e perspectivas da justiça organizacional.....	30
Tabela 3 - Variáveis antecedentes e conseqüentes da percepção de (in)justiça organizacional.....	58
Tabela 4 - Seis tipos de laços psicológicos entre o indivíduo e a organização.....	82
Tabela 5 - Dimensões do Comprometimento Organizacional e Medida de Consistência Interna de Cada Fator.....	83
Tabela 6 - Classificação de antecedentes, correlatos e conseqüentes de comprometimento organizacional.....	89
Tabela 7 – Evolução dimensional e instrumental do comprometimento organizacional.....	106
Tabela 8 – Hipóteses levantadas no presente estudo.....	111
Tabela 9 – Caracterização da amostra (N=240).....	115
Tabela 10 – Comparação dos <i>alphas</i> com o estudo de Ferreira et al. (2006).....	120
Tabela 11 – Estatística descritiva da percepção de justiça e do comprometimento organizacional.....	124

Tabela 12 – Médias, desvios padrões (entre parênteses) e teste estatístico do comprometimento organizacional em função da ocupação em cargo de confiança ou função comissionada .....	126
Tabela 13 – Médias, desvios padrões (entre parênteses) e teste estatístico da percepção de justiça em função da ocupação em cargo de confiança ou função comissionada.....	128
Tabela 14 – Médias, desvios padrões (entre parênteses) e teste estatístico do comprometimento e da percepção de justiça em relação à escolaridade.....	130
Tabela 15 – Médias, desvios padrões (entre parênteses) e teste estatístico do comprometimento em relação à faixa etária .....	132
Tabela 16 - Médias, desvios padrões (entre parênteses) e teste estatístico do comprometimento e da percepção de justiça em relação ao tempo de trabalho .....	133
Tabela 17 – Médias, desvios padrões (entre parênteses) e teste estatístico da percepção de justiça e do comprometimento em relação à renda .....	135
Tabela 18 – Resultados significativos obtidos com a regressão múltipla aplicada à análise dos fatores preditivos da percepção de justiça processual....	139
Tabela 19 – Resultados significativos obtidos com a regressão múltipla aplicada à análise dos fatores preditivos da percepção de justiça informacional	139
Tabela 20 – Resultados significativos obtidos com a regressão múltipla aplicada à análise dos fatores preditivos da percepção de justiça distributiva ....	141
Tabela 21 – Resultados significativos obtidos com a regressão múltipla aplicada à análise dos fatores preditivos do comprometimento afetivo.....	144

Tabela 22 - Resultados significativos obtidos com a regressão múltipla aplicada à análise dos fatores preditivos do comprometimento normativo.....	146
Tabela 23 – Resultados significativos obtidos com a regressão múltipla aplicada à análise dos fatores preditivos do comprometimento calculativo.....	148

## INTRODUÇÃO

Os estudos das relações vivenciadas pelos trabalhadores em contexto laboral são relevantes para compreender a dinâmica do trabalho, a saúde do trabalhador, a eficácia organizacional e o comprometimento com o trabalho, contribuindo para construção de estratégias de intervenção.

Para Ferreira e Mendes (2001), os estudos que focam a saúde do trabalhador contribuem para garantia do bem-estar desse público, refletindo no rendimento e satisfação dos atores organizacionais. Assim como trabalhadores mais saudáveis tendem a apresentar melhores rendimentos, acredita-se que a percepção de justiça organizacional no contexto dinâmico do trabalho tende a refletir no comprometimento dos trabalhadores com o trabalho, a equipe e a organização.

O contexto de trabalho abordado neste estudo, bem como a compreensão de trabalho, remete à sociedade capitalista que hoje influencia as relações sociais, econômicas e políticas no mundo todo. Neste modelo capitalista, o trabalhador sofre pressões de todos os lados, pressões para maior produtividade, maior conhecimento técnico, maior competitividade, maior lucratividade.

As instituições que buscam um diferencial para sobreviver no mercado de trabalho repassam tais exigências de competitividade para os trabalhadores, os quais já se esforçam para manter a sua própria sobrevivência no mercado de trabalho e na vida.

O estudo de Welbourne (1994) refere-se à discussão deste contexto capitalista que busca a produtividade, o qual influencia na expansão dos estudos

acerca do empenho, do envolvimento e do comprometimento dos trabalhadores com o trabalho e com a organização, fatores que surgem de forma interligada nas pesquisas empíricas.

Um exemplo desta interdependência é o trabalho de Llapa-Rodriguez, Trevizan e Shinyashiki (2008), tendo como componente do título o “empenho profissional”, objetivando apresentar conceitos de “compromisso” e suas relações em um contexto de trabalho. Em suas conclusões, os autores expressam que o “comprometimento” organizacional e o profissional são compatíveis e conciliáveis na dinâmica organizacional.

Os resultados destes estudos serão explorados no decorrer do corpo teórico desta dissertação, com intuito de aprofundar as discussões em momento oportuno. Pode-se adiantar a atenção direcionada à análise de tais estudos com foco na identificação de trabalhos voltados diretamente para a justiça organizacional enquanto antecedente do comprometimento especificamente na realidade do serviço público no Brasil. Deste modo, justifica-se a escolha destas temáticas para realização do presente estudo, com intuito de aprofundar as discussões e compreensões quanto à relação entre estas variáveis.

Diante do exposto, este estudo objetivou responder à seguinte questão empírica: as percepções de justiça organizacional explicam o nível de comprometimento dos servidores públicos tocantinenses? Com o intuito de conduzir o leitor à compreensão das variáveis e da proposta investigativa do presente estudo, a estrutura do trabalho está dividida em cinco capítulos.

O primeiro capítulo explora os estudos empíricos sobre a justiça organizacional, mencionando sua evolução conceitual, as perspectivas que se tem sobre o construto e as medidas desenvolvidas para sua mensuração. Também são

discutidos os modelos de gestão passíveis de serem percebidos como justos, bem como, a relação entre a justiça e o comprometimento organizacional.

O segundo capítulo destina-se à revisão teórica do comprometimento organizacional, abordando os focos do comprometimento no trabalho, a história e o conceito do comprometimento organizacional, suas dimensões, antecedentes, conseqüentes e as medidas existentes.

O terceiro capítulo apresenta o modelo de investigação proposto, anunciando os objetivos do estudo, as questões empíricas e as possíveis relações entre as variáveis, justificando teoricamente as hipóteses de pesquisa. Na seqüência, o quarto capítulo descreve o método adotado no estudo, a escolha da população e a amostra, os instrumentos e os procedimentos adotados na coleta e análise dos dados.

O quinto capítulo foca a análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa. Após análise preliminar dos dados, apresentam-se as análises das diferenças estatísticas significativas entre as variáveis sociodemográficas em relação à percepção de justiça e ao comprometimento organizacional. Em seguida, os resultados das análises de regressão indicam os valores preditivos das variáveis sociodemográficas e das quatro dimensões da justiça sobre o comprometimento afetivo, normativo e calculativo e, também, das variáveis sociodemográficas sobre a percepção de justiça organizacional.

Por fim, são apresentadas algumas considerações acerca do estudo, suas contribuições e limitações, bem como, algumas sugestões para intervenções na gestão e na realização de futuros estudos sobre a temática.

## 1. JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

As mudanças sócio-organizacionais impulsionadas pela Revolução Industrial tinham como foco a produtividade e a competitividade, acarretando novas demandas de mercado e um novo perfil de trabalhador, com habilidade para criar e manusear novos instrumentos, desenvolver boas relações interpessoais e interações sociais. Intensamente voltado para o aumento da competitividade e, portanto, do lucro, o mercado mundial passou a exigir maior eficiência das instituições, as quais, por sua vez, aumentaram as exigências sobre os trabalhadores.

Nesse contexto capitalista, carregado de pressão, os trabalhadores se vêem obrigados a cumprir metas cada vez mais complexas, as quais estimulam a competitividade e aumentam as possibilidades de se vivenciar injustiça. Como explicam Mendonça e Mendes (2005), ao se adequarem aos novos desafios, as instituições desenvolvem ações e tomam decisões suscetíveis de serem percebidas como justas ou injustas pelos trabalhadores. Frente a essa transformação econômica mundial e seus reflexos para a sociedade atual, estudar o referido construto demonstrou ser algo essencial para entender as reações dos trabalhadores frente à percepção de (in)justiça.

Deste modo, a percepção de justiça organizacional tem se mostrado uma variável de grande poder heurístico para explicar comportamentos, atitudes e

eficácia nas organizações (Mendonça, 2003). A literatura consultada aponta a percepção de justiça como um construto relevante para compreensão dos fatores que influenciam a saúde dos trabalhadores, a satisfação, a eficácia e o comprometimento com o trabalho e com a organização.

O presente capítulo pretende analisar os avanços ocorridos nos estudos sobre justiça nas perspectivas uni e multidimensional, evidenciando as possibilidades dimensionais e suas contribuições para os modelos de gestão. Também serão apresentados os instrumentos para mensuração do construto e seus aspectos psicométricos. A partir de estudos empíricos sobre a temática, explorar-se-ão os antecedentes e conseqüentes da justiça organizacional, evidenciando a sua relação com o comprometimento organizacional.

## **1.1 A evolução conceitual do construto**

O percurso histórico da evolução teórico-conceitual da justiça organizacional possibilita uma compreensão mais crítica e empírica sobre a relevância do conceito para as organizações. Por tal motivo, os tópicos seguintes remetem aos principais estudiosos da área e suas contribuições para a compreensão do construto.

### **1.1.1 Justiça Distributiva em uma perspectiva unidimensional**

Na evolução conceitual do conceito de justiça organizacional enquanto

fenômeno relevante para compreensão da dinâmica do trabalho, com início dos estudos na década de 1960, um dos pioneiros foi Homans (1961) ao apresentar a Teoria da Equidade. Baseando-se na idéia de que o “justo é o proporcional”, esse autor elaborou o conceito de justiça numa perspectiva unidimensional, a partir da concepção de proporcionalidade, onde o trabalhador deve receber de acordo com seus investimentos.

Com isso, Homans (1961) introduziu o termo “justiça distributiva”, a qual é percebida quando as distribuições são proporcionais às contribuições de cada um. Deste modo, o trabalhador perceberá justiça na distribuição das recompensas e lucros se estes forem proporcionais aos investimentos dispensados por cada trabalhador.

Adams (1965), por sua vez, buscou evidenciar quão importantes eram as percepções dos trabalhadores quanto à justiça em relação às recompensas recebidas, entendendo que a percepção de injustiça surge no trabalhador quando há desequilíbrio nas relações de troca. Nessa perspectiva, o autor inaugura a Teoria da Iniquidade (tida pela literatura como sinônimo de injustiça), aplicada quando o trabalhador percebe que o recebimento dos resultados obtidos com o seu trabalho (*outcomes*) não são proporcionais aos investimentos que realiza (*inputs*).

Essa concepção unidimensional da Justiça Distributiva, proposta por Homans (1961) e Adams (1965) persiste na atualidade, como pode ser observado no vernáculo (Rocha, 2005, p. 420), o qual traz a concepção de justiça como “uma virtude de dar a cada um o que lhe cabe” e injustiça aparece relacionada à falta de justiça ou como antônimo de justiça. Tais concepções confirmam o que era proposto na década de 1970 com a Teoria da Equidade de Homans (1961) e a Teoria da Iniquidade de Adams (1965).

### 1.1.2 Justiça Distributiva em uma perspectiva multidimensional

A busca por uma definição conceitual de justiça organizacional a partir de um termo que expressasse e abarcasse a realidade dinâmica da vida nas organizações influenciou os estudos subseqüentes, explorando outras perspectivas do construto. Logo, à medida que o construto foi sendo explorado, percebeu-se que o entendimento de justiça apenas como a distribuição dos recursos era limitada para explicar a percepção de justiça (Adams, 1965; Deutsch, 1975).

Foi a partir das contribuições de Adams (1965) e Deutsch (1975) que a visão multidimensional passou a ser investigada e confirmada, entendendo que há outras regras de distribuição de recursos e não somente a da proporcionalidade. Deste modo, pode-se encontrar na literatura duas abordagens de justiça distributiva: uma unidimensional, representada pela equidade, e outra multidimensional, onde haveria diversas regras para a alocação dos recursos.

Empiricamente, a justiça passou a ser reconhecida enquanto construto multidimensional a partir dos estudos de Deutsch (1975). Mesmo reconhecendo que a compreensão da justiça organizacional é influenciada pelo modelo de vida social onde os valores econômicos perpassam todas as esferas, Deutsch (1975) aponta que a justiça também está nas relações sociais não-econômicas, as interações sociais.

Ao discutir o que determina o valor que será usado como base da distribuição, o autor passa a questionar a unidade da justiça distributiva e reflete que a equidade é apenas um dos possíveis princípios de justiça distributiva. De tal modo, acrescentou, além da equidade, outros princípios da justiça distributiva: os princípios da igualdade e da necessidade. No princípio da proporcionalidade, entende-se que o

trabalhador deve receber de acordo com o que contribuiu, tendo como objetivo a produtividade econômica; no princípio da igualdade, todos devem receber igualmente, enfatizando as relações sociais agradáveis; e no princípio da necessidade o trabalhador deve receber de acordo com o que necessita, primando pelo desenvolvimento pessoal e o bem-estar.

Portanto, o avanço na compreensão da justiça é percebido com o direcionamento de estudos antes baseados apenas na Teoria da Equidade a partir do princípio da proporcionalidade na distribuição dos recursos, passando então a considerar as interações, os fatores sociais e psicológicos na compreensão da justiça. De tal modo, ao ampliar a compreensão da justiça distributiva, Deutsch (1975) instigou o desenvolvimento de outros estudos complementares à compreensão das percepções de justiça a partir de uma visão multidimensional.

### 1.1.3 Justiça Processual

Reconhecendo as limitações do entendimento de justiça apenas na dimensão distributiva, Thibaut e Walker (1975) propuseram o termo justiça processual, entendendo que uma situação é justa se os procedimentos de decisão e distribuição são justos, independentemente dos resultados. Nesse sentido, os autores entenderam que os indivíduos não se preocupavam apenas com a distribuição dos recursos, mas também, com a presença de justiça nos processos, nos critérios e nos procedimentos adotados pela organização para estabelecer o critério de distribuição.

Nessa compreensão, a justiça processual volta-se para a justiça dos processos e procedimentos adotados nas distribuições realizadas pela organização.

Ou seja, quando a organização adota procedimentos justos, os trabalhadores tendem a acatar positivamente os encaminhamentos.

Rawls (1995) é apontado por Mendonça (2003) como um dos autores que se dedicou ao estudo da justiça de procedimentos. A principal obra de Rawls (1995) foi intitulada *The Theory of Justice*, tendo a primeira edição publicada em 1971, onde apresentou princípios fundamentais para a compreensão e desenvolvimento científico da temática, enfatizando a necessidade de as instituições aderirem a justiça como a primeira virtude e, paralelamente, abolir as injustiças dos documentos legais que norteiam a prática das organizações. A partir de tais teorias, o referido autor fomentou o estudo da dimensão processual da justiça organizacional, ampliando os estudos sobre os procedimentos utilizados para as tomadas de decisões.

A percepção de justiça processual estaria, então, diretamente relacionada à oferta de oportunidades de participação e expressão de opiniões dos trabalhadores. Logo, começa a ser propagado um modelo bidimensional de justiça (distributiva e processual). Seguindo esta lógica, independentemente dos resultados, os procedimentos que norteiam as decisões devem ser percebidos como justos e estes, normalmente, estariam relacionados aos procedimentos adotados na tomada de decisão (Thibaut & Walker, 1975).

Para que os procedimentos organizacionais sejam percebidos como justos pelos trabalhadores, torna-se imprescindível que a instituição observe os seis princípios da justiça processual elencados por Leventhal (1980 citado em Mendonça, 2003, p. 76), elaborados como regras para a tomada de decisão. São eles:

a) consistência das regras e normas a serem aplicadas ao longo do tempo, de forma

que os mesmos critérios sejam adotados independentemente das pessoas a serem beneficiadas;

b) ausência de vieses e interesses pessoais das pessoas que tomam a decisão;

c) veracidade das informações dadas aos indivíduos envolvidos no processo decisório;

d) representatividade dos afetados no processo decisório, de forma que os valores e interesses de todos sejam considerados;

e) ética no que se refere aos valores morais;

f) possibilidade de correção e modificação das decisões injustas.

Assim, para que os procedimentos organizacionais sejam percebidos como justos pelos trabalhadores, as decisões devem se pautar pela escuta e participação dos trabalhadores, bem como, pela garantia de uma postura imparcial e ética, com transparência dos critérios e decisões quanto aos procedimentos adotados para as distribuições de recursos.

#### 1.1.4 Justiça Interacional

Ao avançar para a compreensão de participação dos trabalhadores nos procedimentos e na importância do diálogo entre empregados e empregadores, os estudos sobre justiça organizacional realizados nos anos 70 (Rawls, 1971; Thibaut & Walker, 1975) identificaram uma terceira faceta do construto, denominada justiça interacional, completando um modelo tridimensional (justiça distributiva, processual e interacional). Contudo, somente nos anos 80 a dimensão interacional da justiça foi fortemente teorizada e difundida por Bies e Moag (1986) e Bies (1987).

Bies (1987) é apontado por muitos autores como um dos pesquisadores mais envolvidos com a identificação desta dimensão de justiça organizacional (Assmar, Ferreira & Souto, 2005; Oliveira Sousa & Mendonça, 2009; Mendonça, 2003; Odellius & Santos, 2008; Schmaltz, 2009).

Segundo Bies (1987), além da justiça interacional buscar realçar a importância da qualidade do tratamento interpessoal nas relações de troca, a justiça processual abarca mais que procedimentos justos, mas também a forma como eles eram implementados. Para Assmar, Ferreira e Souto (2005, p. 446) a justiça interacional “refere-se aos aspectos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões”. Ou seja, a justiça interacional remete à qualidade do tratamento interpessoal durante os procedimentos, pautando-se nas relações de trabalho entre superiores e subordinados.

A partir dessas informações empíricas, entende-se, portanto, a relação da justiça interacional com tratamentos dignos e respeitosos entre os atores organizacionais. Os trabalhadores percebem que são tratados com justiça quando os superiores ofertam um tratamento respeitoso, possibilitando aos trabalhadores a participação e o esclarecimento dos processos adotados para as tomadas de decisão. Por tais motivos, a justiça interacional passou a ser vista pelos estudiosos como uma dimensão social da justiça processual.

#### 1.1.5 Justiça Informacional e Interpessoal

Além do modelo tridimensional de justiça, que engloba a distributiva,

processual e interacional, há versões tetradimensionais de justiça, como a proposta por Colquitt (2001)<sup>1</sup>, a qual subdivide a justiça interacional em duas dimensões: justiça interpessoal e justiça informacional. A justiça interpessoal é percebida na qualidade do tratamento entre chefias e subordinados. Por sua vez, na dimensão informacional, a justiça é percebida quando as informações são fornecidas, repassadas ou justificadas de uma maneira justa para os trabalhadores. Ou seja, envolve a forma como os trabalhadores recebem as informações nas organizações.

Ao discutir sobre a divisão da justiça interacional em interpessoal e informacional, Rego (2003b, p. 303) chega a comentar que parece não haver razões para discerni-las, dada sua estreita correlação. Contudo, argumenta que a separação se torna necessária frente às diferentes explicações que tais dimensões fornecem para as diferentes facetas do desempenho organizacional.

#### 1.1.6 Distribuição das Recompensas e Distribuição das Tarefas

O modelo pentadimensional da justiça organizacional foi proposto por Rego (2001) e adotado no estudo de Rego (2003a), Rego (2003b), Pereira (2008), Karriker e Williams (2009) e Schmaltz (2009). As cinco dimensões passaram a existir com o desmembramento da Justiça Distributiva em justiça na distribuição de recompensas e justiça na distribuição de tarefas, permanecendo as dimensões: processual, interpessoal e informacional.

Rego (2003a) reúne suas teorias sobre as cinco dimensões da justiça e as apresenta na Tabela 1.

---

<sup>1</sup> No subitem 1.8 são apresentados os instrumentos de percepção de justiça, dentre eles a escala tetradimensional proposta por Colquitt (2001) e utilizada no presente estudo.

**Tabela 1 - O esquema penta-dimensional das percepções de justiça dos professores do ensino superior.**

<b>Dimensões</b>	<b>Grau em que o indivíduo considera que...</b>
Distributiva das recompensas	...as recompensas (e.g., remunerações) são justas.
Distributiva das tarefas	...a distribuição de tarefas (e.g., serviço docente) é justa.
Procedimental	...os procedimentos (e.g., critérios usados nas promoções) são justos.
Interpessoal/social	...os superiores o tratam com dignidade e respeito.
Informacional	...os superiores o informam, explicam e fazem participar das decisões que lhe dizem respeito.

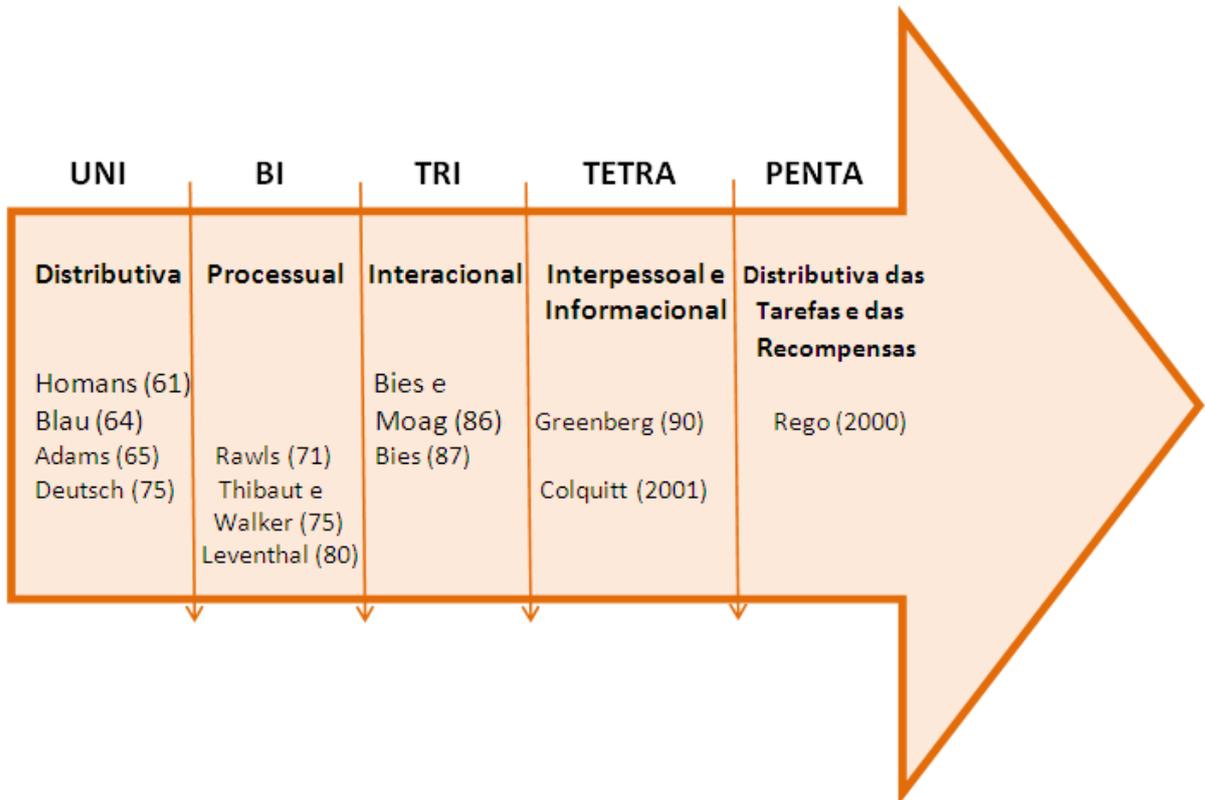
**Fonte:** Rego (2003a, p. 301)

A proposta de estudar a justiça distributiva a partir da distribuição das tarefas e das recompensas possibilita outra perspectiva da dimensão distributiva da justiça, considerando as diferentes explicações de tais dimensões para as reações, atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Ou seja, o trabalhador pode perceber justiça nas demais dimensões e injustiça na distribuição das tarefas ou na distribuição das recompensas.

#### 1.1.7 Evolução conceitual da justiça em esquemas

Com o intuito de proporcionar uma visualização da evolução histórica das dimensões do construto, elaborou-se o esquema apresentado na Figura 1, baseado

na literatura consultada e no modelo de Colquitt, Greenberg e Zapata-Phelan (1995).



**Figura 1 - Evolução conceitual da teoria da justiça organizacional**

Fonte: elaborado pela autora.

Com a intenção de organizar e enfatizar as diferentes dimensões do construto, bem como, suas definições e perspectivas, elaborou-se a Tabela 2, onde as principais idéias teóricas estão sintetizadas.

**Tabela 2 - Síntese das dimensões, conceitos e perspectivas da justiça organizacional**

DIMENSÃO	CONCEITO DE JUSTIÇA	PERSPECTIVA
Justiça Distributiva	Há justiça quando os recursos e recompensas são distribuídos de forma proporcional aos investimentos de cada trabalhador – Teoria da Equidade (Homans, 1961).	Unidimensional – dispõe apenas da equidade como princípio de justiça distributiva
	Há justiça quando o trabalhador recebe de acordo com os investimentos, mas também pela necessidade ou igualdade (princípios acrescentados por Deutsch, 1975).	Multidimensional – dispõe de outros princípios de justiça além da equidade, pois a justiça também está nas relações sociais não-econômicas.
Justiça Processual	Há justiça quando os procedimentos adotados para a tomada de decisão são justos, independentemente dos resultados (Thibaut & Walker, 1975). Para que os procedimentos sejam percebidos como justos, Leventhal (1980) elenca seis princípios ou normas, que incluem a escuta e a participação dos trabalhadores.	Bidimensional – inclui as dimensões distributiva e processual.
Justiça Interacional	Há justiça quando os trabalhadores participam das decisões, valorizando o diálogo entre empregados e empregadores. Logo, há justiça quando há qualidade do tratamento durante os procedimentos (Thibaut & Walker, 1975; Bies, 1987).	Tridimensional – distributiva, processual e interacional
Justiça Interpessoal	Há justiça quando as relações interpessoais entre os trabalhadores e desses com os superiores são dignas e respeitadas (Bies & Moag, 1986; Bies, 1987).	Tetradimensional – distributiva, processual, interpessoal e informacional
Justiça Informacional	Há justiça quando as informações são fornecidas, repassadas ou justificadas de maneira justa para os trabalhadores (Colquitt, 2001). Envolve a forma como os trabalhadores recebem as informações nas organizações.	
Justiça distributiva das recompensas e distributiva das tarefas	Há justiça quando as distribuições das recompensas e das tarefas são justas (Rego, 2001). O modelo separa a justiça distributiva em duas dimensões.	Pentadimensional – distributiva das tarefas, distributiva das recompensas, processual, interpessoal e informacional.

**Fonte:** elaborado para este estudo.

Conforme contexto histórico explanado, pode-se constatar que a compreensão de justiça organizacional apenas como um construto unidimensional (o justo é o proporcional aos investimentos) foi superada por uma visão multidimensional, demonstrando a sua complexidade na compreensão da dinâmica organizacional.

Ao analisar as diferentes perspectivas dimensionais do construto, Assmar (2000) entende a visão unidimensional como uma abordagem da microjustiça, uma visão restrita, individualista, característica da psicologia social psicológica. Como explica a autora, a visão multidimensional é representada como uma abordagem da macrojustiça, implicando na consideração dos aspectos interacionais, situando-se no nível interpessoal, ou seja, uma visão da psicologia social sociológica. Com tal interpretação, a autora comenta que essa visão multidimensional atende a realidade atual de sociedades multiculturais e, por tais motivos, foi adotada no presente estudo, a partir do modelo tetradimensional da justiça.

Contudo, é relevante a posição de Mendonça, Barreto e Paula (2004) ao refletirem quanto à presença do princípio da equidade como um critério de justiça fundamental e universal, podendo ser integrado aos demais princípios de justiça. Sobre esse assunto, Oliveira Sousa e Mendonça (2009) esclarecem que a equidade, apesar de atualmente não ser mais a única fonte explicativa de justiça, pode ser utilizada sem prejuízos, dada sua relação com as demais dimensões de justiça organizacional, ou seja: pode-se pensar em equidade nas distribuições dos recursos, equidade nos processos, equidade nas interações e equidade no repasse das informações.

Também fica evidente a contribuição teórica da justiça organizacional para a compreensão dos fatores que podem influenciar a percepção do trabalhador quanto

à justiça na distribuição dos recursos e das tarefas, nos procedimentos adotados para a tomada de decisão, na qualidade das interações e na forma como as informações são manuseadas.

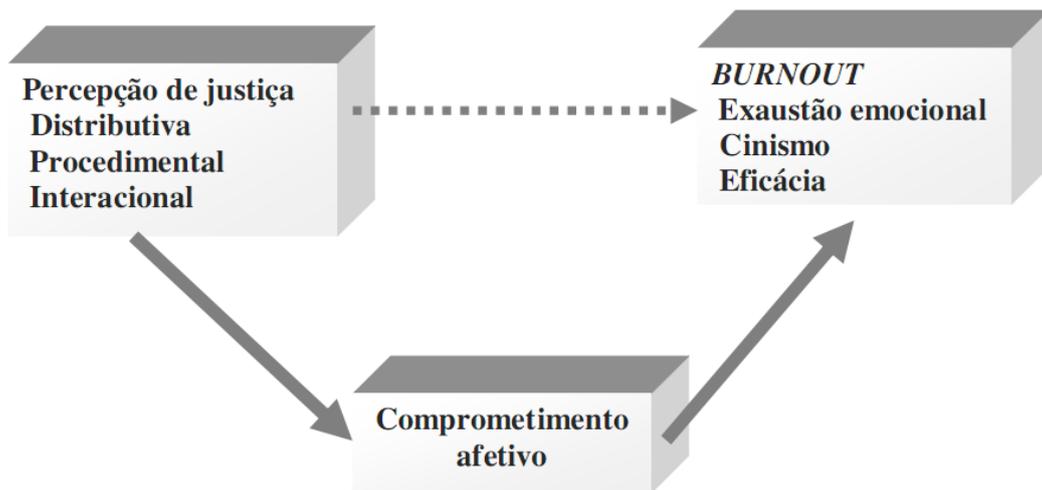
Oportunizando uma melhor compreensão dos modelos de justiça organizacional a partir dos estudos empíricos sobre a temática, optou-se por uma classificação e apresentação dos mesmos de acordo com as perspectivas dimensionais. Dessa forma, pode-se visualizar as contribuições de cada modelo dimensional para a compreensão das relações de trabalho, sejam elas econômicas ou sociais, bem como, o modo como tais dimensões podem influenciar a forma como o trabalhador percebe o seu trabalho e a sua organização. Fazendo isso, ficarão evidentes os motivos que levaram à abordagem do modelo tetradimensional no estudo em questão.

## **1.2 Estudos que exploram as três dimensões da justiça**

Observando o modelo tridimensional de justiça, percebe-se que além dos critérios de justiça distributiva para a distribuição dos recursos e recompensas, há os critérios da justiça processual (os processos decisórios incluem a manifestação e participação dos trabalhadores) e os critérios da justiça interacional (as relações entre superiores e subordinados são respeitadas).

Considerando as pressões do mercado de trabalho sobre os professores, principalmente quanto à constante qualificação profissional e os baixos salários, Sousa e Mendonça (2009) estudaram as conseqüências do *burnout* para os docentes e para a organização. Nesse sentido, realizaram um estudo com 233

professores de uma universidade privada, objetivando analisar o poder mediacional do comprometimento organizacional afetivo na relação entre a percepção de justiça organizacional e o *burnout*. O referido modelo está representado na Figura 2.



**Figura 2 – Modelo teórico adotado por Sousa e Mendonça (2009).**

**Fonte:** Sousa (2006, p. 80).

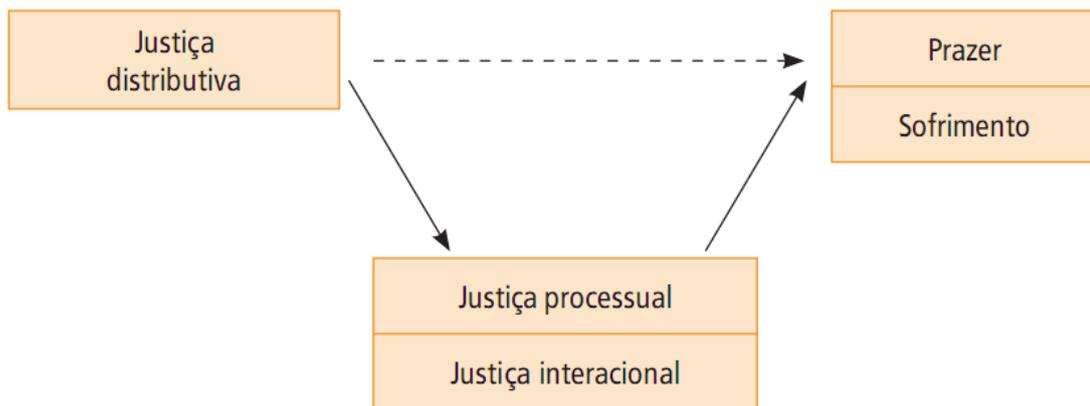
As autoras testaram o modelo mediacional utilizando três medidas. São elas: EPJO – Escala de Percepção de Justiça Organizacional ( $\alpha = 0,88$ ), MBI – *Maslach Burnout Inventory* ( $\alpha = 0,80$ ) e OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire* ( $\alpha = 0,79$ ). Primeiramente, analisou-se a influência das três dimensões da justiça sobre o *burnout*. Na seqüência, foi analisada a relação entre as três dimensões de justiça e destas com o comprometimento organizacional afetivo. Por fim, a análise reuniu as três variáveis.

Em seus resultados, Sousa e Mendonça (2009) confirmam o poder preditivo das dimensões distributiva e interacional da justiça sobre a exaustão emocional. Contudo, quando inserida a variável mediadora (comprometimento organizacional

afetivo), foi evidenciado um aumento da probabilidade de o professor desenvolver exaustão. Analisados em conjunto, os resultados sugerem que os professores mais comprometidos afetivamente com a instituição têm menos chances de desenvolver *burnout*. Todavia, caso percebam injustiça na distribuição das vantagens e dos recursos, esse fato aumenta significativamente a probabilidade destes docentes desenvolverem a exaustão, retratando o poder do vínculo do trabalhador com a organização, bem como, o poder da percepção de injustiça distributiva sobre o trabalhador.

Em síntese, pode-se dizer que as conclusões apontam para a forte relação entre a percepção de injustiça na distribuição das vantagens e recursos sobre a exaustão emocional, situação que pode ser agravada se mediada pelo comprometimento afetivo com a organização. O estudo sugere que a universidade deve empregar formas justas na distribuição dos recursos e, conseqüentemente, contar com professores mais saudáveis e comprometidos afetivamente com ela.

Preocupados com a qualidade de vida no ambiente de trabalho, Oliveira-Sousa e Mendonça (2009) realizaram uma pesquisa com 201 servidores de uma organização pública prisional. O foco do estudo foi a comprovação de um modelo para a análise das relações entre a percepção de justiça distributiva e as vivências de prazer e sofrimento, mediadas pela percepção da justiça processual e interacional. Para tanto, as autoras testaram o modelo via análise de regressão linear hierárquica. A Figura 3 ilustra o modelo em questão.



**Figura 3 – Modelo teórico adotado por Oliveira Sousa e Mendonça (2009).**

**Fonte:** Oliveira Sousa e Mendonça (2009, p. 64).

Como instrumentos de medida foram utilizadas duas escalas: a EIPST – Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho, elaborada por Mendes (1999) e a EPJO elaborada e validada por Mendonça et al. (2003).

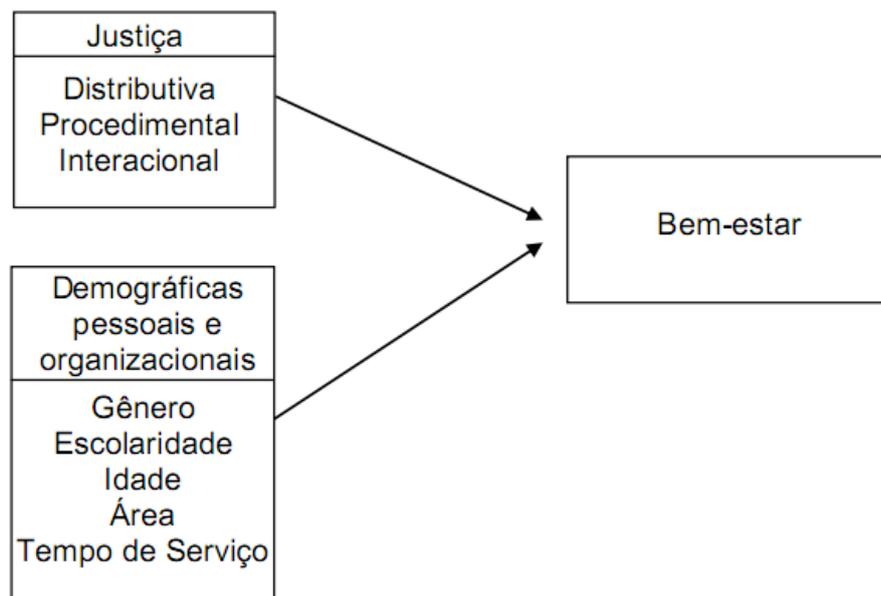
Os resultados do referido estudo assinalam que as três dimensões da justiça organizacional predizem as vivências de sofrimento no trabalho. Foi demonstrado que a participação nos processos de tomada de decisão (justiça processual) é mais importante que a alocação e distribuição de recursos e recompensas (justiça distributiva) na predição das vivências de prazer e sofrimento. Por outro lado, dentre as três dimensões de justiça, a interacional apresentou maior poder preditivo de sofrimento, não demonstrando força na predição de vivências de prazer. Deste modo, constatou-se a importância das parcerias entre trabalhadores e empregadores para nortear os procedimentos, bem como, retribuições adequadas para os esforços dos trabalhadores e oferta de boas relações interpessoais entre as partes.

Diante do exposto, quanto às conseqüências da percepção de justiça, identificam-se variáveis positivas como o aumento do comprometimento e das

vivências de prazer. Por outro lado, a percepção de injustiça faz emergir variáveis negativas, como as vivências de sofrimento, a diminuição do comprometimento com a organização e o desenvolvimento de *burnout*.

Apesar de esses estudos considerarem a percepção de (in)justiça organizacional enquanto preditora de diferentes variáveis (*burnout* e vivências de prazer e sofrimento), ambos trazem contribuições para os trabalhadores e para as instituições em que foram realizadas as pesquisas, elucidando as relações desses contextos organizacionais.

Também preocupada com as reflexões da percepção de justiça sobre o trabalhador, Mourão (2009) objetivou identificar o impacto desta variável e das variáveis demográficas sobre o bem-estar do trabalhador. A Figura 4 ilustra o modelo investigado pela autora.



**Figura 4 – Modelo de investigação proposto por Mourão (2009)**

Fonte: Mourão (2009, p. 43)

Para tanto, o estudo obteve uma amostra de 155 servidores públicos de

Brasília, os quais responderam duas escalas, uma para Percepção de Justiça e outra para bem-estar pessoal nas organizações. As duas escalas possuíam ao todo 32 itens, sendo 16 itens em cada, apresentando padrão de confiabilidade acima de 0,70 (*alpha de Crombach*).

Partindo do modelo tridimensional de justiça organizacional, a autora constatou que as três dimensões impactam no bem-estar do trabalhador. Todavia, a percepção de justiça interacional teve maior poder preditivo sobre a satisfação, seguida pela distributiva e pela processual. Deste modo, percebe-se que quando há maior percepção de justiça organizacional, maior será o bem-estar, o prazer e a satisfação do trabalhador.

Contudo, retomando os achados de Oliveira Sousa e Mendonça (2009), vê-se que a percepção de injustiça interacional atuou como preditora de vivências de sofrimento, ao passo que a percepção de justiça interacional não se relacionou com vivências de prazer. No trabalho de Mourão (2009) a dimensão interacional relacionou-se com satisfação (bem-estar). A autora justifica que a percepção de justiça interacional é diferente entre os trabalhadores da área fim e da área meio, dada a qualidade e a intensidade das relações entre superiores e subordinados.

Considerando tais discussões, a variação do poder preditivo das dimensões da justiça organizacional pode ser explicada pelo fato de os estudos serem realizados com diferentes populações (docentes universitários de uma instituição privada e servidores públicos). Deste modo, é interessante observar que as variáveis sociodemográficas (tempo de trabalho, ocupação em cargo de chefia, nível de escolaridade), apesar de serem mencionadas em alguns estudos (Oliveira Sousa & Mendonça, 2009; Sousa & Mendonça, 2009), pouco tem sido exploradas enquanto variáveis antecedentes da percepção de justiça organizacional. Conforme exposto

nos achados do trabalho de Mourão (2009), dentre as variáveis sociodemográficas investigadas, apenas a escolaridade apresentou-se como variável preditora de justiça, impactando também na satisfação e no bem-estar do trabalhador.

Tal situação reforça a necessidade de estudos que investiguem diferentes populações, diferentes culturas e diferentes organizações. Portanto, considerando que não foram identificados estudos sobre percepção de justiça com servidores públicos tocaninenses da área da saúde, elaborou-se a proposta de estudar essa variável enquanto antecedente do comprometimento organizacional.

Os trabalhos citados descritos acima (Oliveira Sousa & Mendonça, 2009; Sousa & Mendonça, 2009; Mourão, 2009) diferem da proposta do presente estudo em vários aspectos. Além de explorar a relação de outras variáveis sociodemográficas, no estudo aqui proposto foi adotada a perspectiva de quatro dimensões da justiça (modelo tetradimensional). Logo, serão utilizadas as escalas de Colquitt (2001) para Justiça Organizacional.

A seguir serão discutidos alguns trabalhos voltados para o desenvolvimento e validação de escalas tetradimensionais. Também serão apresentados os resultados dos estudos que trataram a justiça enquanto construto tetradimensional, investigando sua relação com diferentes variáveis, evidenciando suas contribuições para os estudos sobre justiça.

### **1.3 Estudos que exploram as quatro dimensões da justiça**

Os estudos descritos a seguir defendem que a justiça pode ser percebida a

partir de quatro diferentes critérios. Além dos critérios distributivos e processuais, subdividem-se os critérios interacionais em: interpessoais (o trabalhador é tratado pelos chefes com respeito, consideração, cordialidade) e informacionais (o trabalhador tem acesso justo às informações).

Interessados em comprovar empiricamente a concepção tetradimensional da justiça organizacional, Rego, Carvalho, Leite, Freire e Vieira (2002) testaram a validade psicométrica dos modelos bi, tri e tetra de justiça. Para tanto, realizaram um estudo com 366 indivíduos de 22 organizações de sete diferentes segmentos do setor público e privado de Portugal. Como instrumentos foram utilizados 17 itens recolhidos da literatura e adaptados por Rego (2000). Este trabalho resultou na comprovação de que o modelo tetra-dimensional tem melhor ajuste do que o modelo tri-dimensional, apesar de ambos denotarem índices de ajustamento satisfatórios.

Ao utilizar o comprometimento afetivo como variável dependente, Rego et al. (2002) observaram que a dimensão interacional e a dimensão processual da justiça denotam poder explicativo superior à faceta distributiva. Como reforçador da teoria tetradimensional da justiça, a qual divide a dimensão interacional em interpessoal e informacional, os autores demonstraram que somente a faceta interpessoal revelou poder explicativo para o comprometimento afetivo, não ocorrendo o mesmo com a faceta informacional, podendo esta explicar outras variáveis.

Rego et al. (2002) afirmam, portanto, que os resultados de uma pesquisa com uso de instrumento que considere as quatro dimensões de justiça organizacional incrementam o poder explicativo das percepções de justiça para o comprometimento organizacional. Conseqüentemente, essa informação confirma a divisão da justiça interacional entre informacional e interpessoal.

Resultados semelhantes foram obtidos no estudo de Rego e Souto (2004)

sobre o poder explicativo da justiça organizacional sobre o comprometimento. A pesquisa contou com uma amostra de 229 trabalhadores brasileiros e 236 portugueses, utilizando a mesma escala de justiça proposta por Rego (2000). No referido estudo repetiu-se a informação de que o modelo tetradimensional de justiça demonstra maior validade psicométrica que o modelo tridimensional. Quanto à posição da justiça como variável antecedente do comprometimento constatou-se que o poder explicativo é mais forte para a dimensão afetiva, seguida pela normativa e instrumental.

Os autores reconhecem que os dois modelos (tri e tetra) possuem boas propriedades, tanto para o ajustamento fatorial quanto para as consistências internas, independente da cultura portuguesa ou brasileira. Contudo, percebendo que a faceta interpessoal apresenta maior poder explicativo para o comprometimento afetivo, ao passo que a dimensão informacional explica o comprometimento normativo, os autores defendem o uso do modelo tetradimensional para estudos que envolvam o comprometimento organizacional.

Os estudos citados acima reconhecem a necessidade de investigar a justiça em diferentes culturas, bem como, as variações no poder explicativo da justiça sobre outras variáveis. Também é interessante destacar que, após explorar os modelos dimensionais do construto, Rego *et al* (2002) e Rego e Souto (2004) sugerem a perspectiva tetradimensional a mais indicada para estudos que foquem o comprometimento organizacional. Conforme descrito em tais estudos, as quatro facetas da justiça demonstraram diferentes poderes explicativos sobre o comprometimento, contribuindo para melhor compreensão das razões que levam os trabalhadores a se comprometerem com a organização.

A justiça organizacional também foi foco de estudos sobre a predição da

exaustão emocional, uma das dimensões do *burnout*, conforme publicado por Silva, Almeida e Carvalho (2005). O estudo em questão foi realizado com 70 trabalhadores de empresas privadas, públicas e autônomos. Para tal, aplicaram o modelo tetradimensional de justiça proposto por Colquitt (2001) e validado no Brasil por Assmar, Ferreira, Souto, Mac-cord e Borges (2002).

Os resultados do estudo apresentaram forte correlação entre a percepção de justiça interpessoal e *burnout*, seguida pela faceta distributiva, ao passo que a dimensão informacional não apresentou correlação com *burnout*. Desta forma, os achados de Silva, Almeida e Carvalho (2005) vem corroborar com a compreensão de que a faceta interacional da justiça organizacional pode ser estudada a partir das dimensões interpessoal e informacional, frente às diferentes correlações que as mesmas apresentam com outras variáveis.

Com o objetivo de contribuir para compreensão da importância de se considerar a justiça organizacional na concepção e implementação de sistemas de avaliação de desempenho, com intuito de fomentar o compromisso dos trabalhadores, Sotomayor (2007) também dispôs do modelo tetradimensional da justiça organizacional ao estudar a relação destas variáveis.

A população do estudo foi composta por trabalhadores de duas instituições bancárias de Portugal. Diferentemente dos estudos que utilizaram a escala de Rego (2000) ou de Colquitt (2001), a autora elaborou um instrumento com 32 itens (6 para dimensão distributiva, 9 para processual, 8 para interpessoal e 9 para informacional). Em seus achados, as quatro dimensões de justiça influenciaram o compromisso organizacional de tais trabalhadores.

Como pode ser observado, Silva, Almeida e Carvalho (2005) e Sotomayor (2007) fazem uso de outras escalas tetradimensionais da justiça, aplicadas em

diferentes populações. Contudo, os resultados obtidos respaldam a divisão do construto em quatro dimensões.

Constatando a distinção entre as dimensões interpessoais e informacionais e, conseqüentemente, as diferentes explicações que tais dimensões fornecem para o comprometimento organizacional, escolheu-se a perspectiva tetradimensional para subsidiar o presente estudo com servidores públicos tocantinenses da área da saúde. Acredita-se que o estudo de tais variáveis poderá ser útil para compreensão do comprometimento de tais trabalhadores, possibilitando sugestões aos gestores com base nos resultados obtidos.

#### **1.4 Estudos que exploram as cinco dimensões da justiça**

No trabalho de Rego (2001), ao validar o instrumento para mensuração das percepções de justiça em professores universitários, ele percebeu que esses profissionais conseguem distinguir os cinco tipos de justiça propostos pelo modelo pentadimensional (processual, interpessoal, informacional, distributiva das tarefas e distributiva das recompensas). A crítica que se atribui a tal modelo é de que ele pode não ter o mesmo achado quando o público da pesquisa for composto por trabalhadores de níveis educacionais inferiores (Mendonça, Pereira, Tamayo & Paz, 2003). Em outras palavras, para que o sujeito da pesquisa consiga diferenciar e/ou identificar as cinco dimensões de justiça propostas pelo modelo, é necessário um conhecimento mais amplo sobre as relações de trabalho, bem como, maior formação e experiência profissional.

Mendonça et al. (2003) alegaram que, principalmente devido às diferenças culturais e instrucionais, o modo como os trabalhadores percebem a justiça são também distintos. Neste ínterim, a referida escala, mesmo que validada, não encontraria o mesmo êxito se aplicada em outras culturas ou em outras faixas de escolaridade.

De posse do instrumento validado, Rego (2003b) desenvolveu outro estudo, almejando mostrar como as cinco facetas da justiça organizacional explicam o comprometimento afetivo dos professores universitários. O instrumento utilizado foi uma escala composta por 17 itens retirados do questionário desenvolvido e validado por Rego (2000, 2001). Tal estudo foi realizado com 309 docentes, oriundos de oito instituições de ensino portuguesas, os quais demonstraram que ao perceber justiça nas interações e nos procedimentos, tendem a aumentar o comprometimento afetivo com a organização.

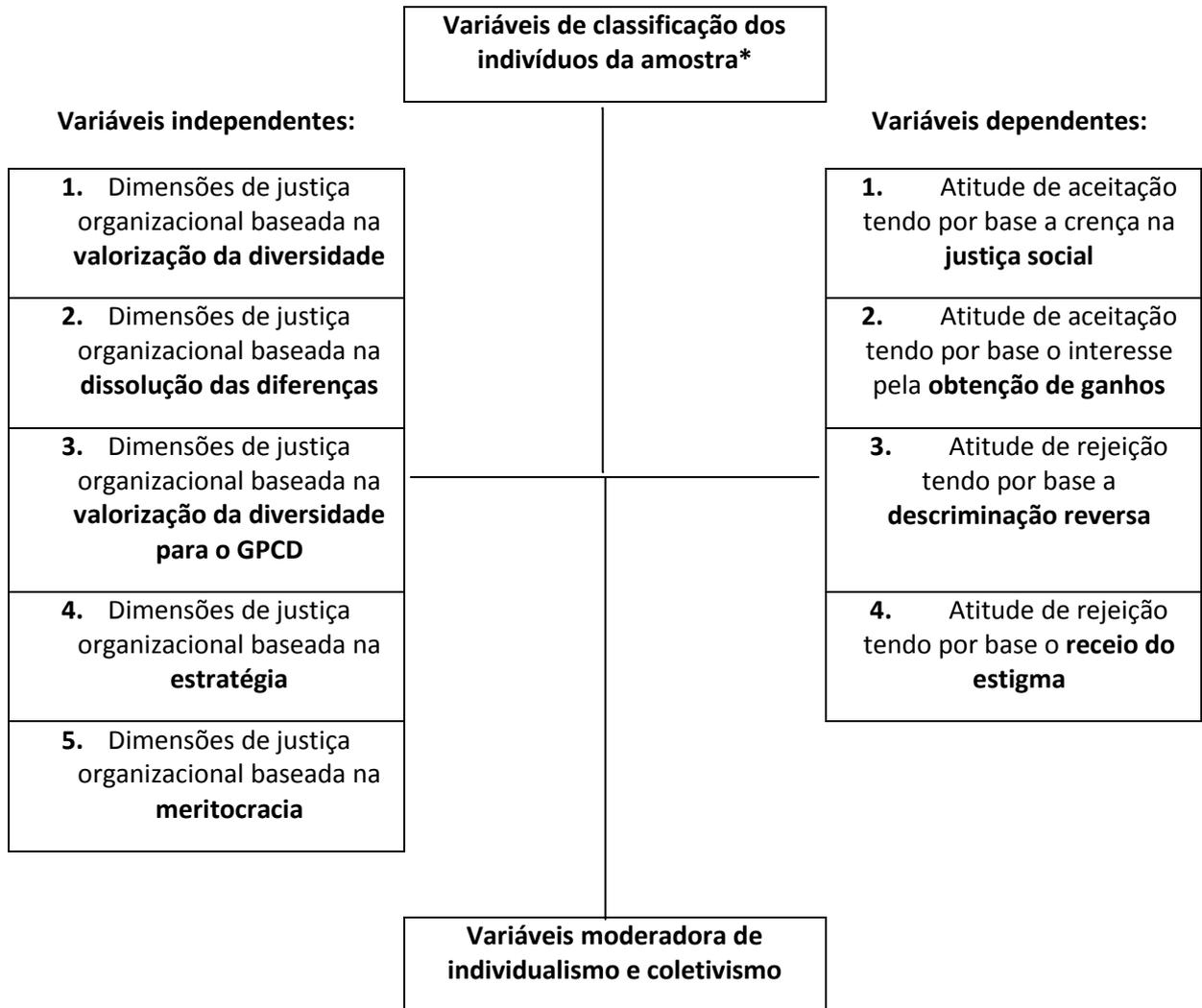
A natureza multifocal da dimensão distributiva da justiça recebeu guarida empírica no estudo de Karriker e Williams (2009), ao explorar os efeitos da percepção de justiça organizacional no comportamento de cidadania organizacional. Os autores propõem um modelo pentadimensional, mas com algumas diferenciações do modelo elaborado por Rego (2001). Apesar de reforçaram a natureza bi-focal da dimensão distributiva, Karriker e Williams (2009) identificaram que tal dimensão pode ser estudada na perspectiva do agente da justiça distributiva e na perspectiva do sistema de distribuições. Em atendimento às necessidades do estudo, adotam uma visão mono-focal da justiça interpessoal, situação que também se difere do modelo pentadimensional de Rego (2001).

Com uma amostra de 217 trabalhadores americanos, Karriker e Williams (2009) comprovaram que a dimensão interacional de justiça tem mais força de

predição dos comportamentos dos empregados do que as demais dimensões. A razão é que o tratamento interpessoal justo leva a percepção de relacionamentos de qualidade com a organização e a comportamentos benéficos à organização, implicando em maior produtividade e desempenho dos trabalhadores. Estas informações enfatizam a relação entre a percepção de justiça e o comprometimento organizacional.

Por sua vez, o trabalho desenvolvido por Pereira (2008) buscou analisar a relação entre as cinco dimensões de justiça e as atitudes dos trabalhadores diante da diversidade (raça, gênero e portador de deficiência) sob a moderação dos valores culturais do individualismo e do coletivismo.

Na etapa qualitativa, foram entrevistadas oito pessoas, distribuídas entre raça, gênero e portador de deficiência. Para tanto, realizou-se análise de conteúdo. Na etapa quantitativa, o estudo contou com a participação de 412 sujeitos os quais responderam às escalas disponíveis em um *site*. Os instrumentos foram criados e validados no estudo com a intenção de abordar as cinco dimensões da justiça diante das práticas de diversidade. Para tanto, a autora baseou-se em Colquitt (2001), Rego (2001) e Mendonça et al. (2003), chegando a onze dimensões da justiça quando aplicadas à diversidade. Em seguida, com base nos princípios da diversidade e na análise fatorial, a autora agrupou em cinco dimensões, chegando a 18 (dezoito) itens para os cinco fatores da justiça, como pode ser visualizado no esquema conceitual (Figura 5).



\* sexo, raça, idade, região, área de atuação, tempo de casa, ser ou não pessoa com deficiência, auto-percepção como minoria na sociedade e na organização.

**Figura 5 – Esquema conceitual proposto por Pereira (2008).**

**Fonte:** Pereira (2008, p. 227).

Os resultados desse estudo contribuem, principalmente, para compreensão da percepção da justiça distributiva e da processual. Segundo a autora, as percepções de justiça são influenciadas pelo modelo de sociedade individualista, onde predomina o interesse pela distribuição dos recursos de acordo com os

esforços individuais. Por sua vez, as sociedades mais coletivas baseiam-se nos princípios da igualdade de resultado e da necessidade, reforçando a percepção de justiça processual.

Deste modo, apesar de serem relevantes para o estudo das organizações e possuírem bons índices de consistência interna, percebe-se que o modelo pentadimensional ajusta-se melhor a populações específicas, podendo ser indicado quando há níveis mais elevados de escolaridade, como é o caso dos docentes (Rego, 2001), quando envolve as atitudes dos indivíduos diante da diversidade (Pereira, 2008) ou em outros modelos teóricos como o proposto por Karriker e Williams (2009) para o estudo do comportamento de cidadania organizacional.

Diante do exposto, entende-se que o modelo de cinco dimensões da justiça não atende os interesses do estudo em questão, o qual pretende investigar a influência da percepção de justiça no comprometimento organizacional de servidores públicos da área da saúde, os quais possuem diferentes formações e níveis de escolaridade, variando entre educação básica e superior.

## **1.5 Estudos contemporâneos sobre justiça**

A obra de Colquitt, Greenberg e Zapata-Phelan (1995) traz uma visão da evolução histórica do conceito de justiça organizacional. Além de explorar as questões envolvidas na evolução histórica das definições da justiça organizacional como um construto multidimensional, os autores abordam o que chamam de

“*integrative wave*” ou “onda da integração”, compreendendo os estudos desenvolvidos a partir da década de 80 até a atualidade.

A esse período os autores sugerem o início da integração das várias dimensões de justiça organizacional nos estudos empíricos sobre o construto. Nessa fase, as pesquisas “começaram a construir modelos e teorias que examinam os efeitos das combinações das múltiplas dimensões de justiça” (p. 35). Em suma, Colquitt, Greenberg e Zapata-Phelan (1995) identificam três tipos de abordagens próximas. A primeira se refere às conceituações contrafactuais, exemplificada pela teoria da cognição referente e pela teoria da equidade. A segunda abordagem trata das conceituações de grupo-orientado, representada pelo modelo de valor do grupo, pelo modelo de engajamento e pelo modelo relacional. Por fim, a terceira abordagem versa sobre as conceituações heurísticas, visualizadas na teoria heurística da equidade e na teoria da gestão da incerteza.

O trabalho dos referidos autores enfatiza a importância dos estudos anteriores, reconhecendo-os como fundamentais para a abertura de novos debates sobre a justiça organizacional, principalmente, quanto ao estudo do construto a partir da integração das dimensões.

De forma semelhante, o trabalho desenvolvido por Beugré e Baron (2001) parte da literatura de justiça organizacional baseada no modelo tridimensional. Para eles, o fato de o trabalhador perceber justiça na distribuição dos recursos, nos procedimentos adotados e nas interações, pode influenciar a percepção de uma organização justa ou injusta em sentido global. A essa percepção os autores chamam de justiça sistêmica, remetendo-se ao trabalho de Sheppard et. al. (1992) como o primeiro a empregar tal conceito, definindo-o como a percepção de justiça geral de uma organização. A amostra do estudo foi composta por 232 trabalhadores

de diferentes organizações americanas, os quais responderam uma escala de 41 itens baseados na literatura específica, abordando as três dimensões da justiça (distributiva, processual e interacional), bem como, doze itens para justiça sistêmica. O estudo obteve bons índices de consistência interna, permanecendo com *alpha de Crombach* entre 0,87 e 0,96.

Os resultados obtidos a partir das análises de regressão apontaram que a percepção de justiça processual e interacional exercem efeito significativo na percepção de justiça sistêmica. Contudo, o mesmo não foi confirmado para a dimensão distributiva. A partir de tais informações, pode-se dizer que o fato de o trabalhador perceber que os procedimentos adotados pela organização são justos e que os trabalhadores são tratados com respeito e cortesia por seus superiores, pode influenciar a percepção de que a organização é um sistema justo, independentemente de perceberem justiça na distribuição de recursos.

Sobre a aplicação de tais resultados na prática das organizações, os autores chegam a comentar que o fato de que as estratégias de intervenção não demandem o aumento de despesas (justiça distributiva), facilita-se o aumento do nível de percepção de justiça sistêmica ao dispensar investimentos na qualidade das interações e na oferta de espaços para participação dos trabalhadores nas tomadas de decisões.

Em suas conclusões, os pesquisadores apontam que os trabalhadores podem usar a percepção da justiça processual e interacional como uma base para fazer inferências sobre a justiça da organização como um todo (justiça sistêmica).

Atendendo a demanda por pesquisas que explorassem a percepção global ou geral de justiça, Ambrose e Schminke (2009) realizaram dois estudos para investigar

a relação entre a percepção de justiça global, as facetas específicas de justiça e os comportamentos e atitudes dos trabalhadores.

Ao todo, o estudo soma uma amostra de 699 trabalhadores de diferentes empresas e serviços, utilizando a escala de Colquitt (2001) e outra elaborada para o estudo com base na literatura específica, denominando-a de Escala de Percepção de Justiça Geral, a qual obteve *alpha* de 0,93. Também foram utilizados outros instrumentos para mensuração das demais variáveis.

Os autores destacam que, no primeiro estudo, as três dimensões de justiça foram preditoras da percepção de justiça geral. Por sua vez, no segundo estudo a percepção de justiça distributiva não demonstrou poder preditivo sobre a percepção de justiça geral, semelhante ao ocorrido no estudo de Beugré e Baron (2001). Em suma, os resultados comprovam o papel mediador da percepção de justiça geral na relação entre os tipos específicos de justiça e os resultados.

Deste modo, pensar em percepção de justiça geral significa considerar o pensamento geral do trabalhador sobre a sua organização, o qual é formado a partir das experiências individuais e coletiva em contexto de trabalho. Considerando os apontamentos para uma relação entre a percepção de justiça global e os resultados, acredita-se que estudos posteriores acerca do comprometimento organizacional sejam conduzidos nesta ótica sistêmica, holística, global ou geral, não deixando de considerar os tipos específicos de justiça.

## **1.6 Modelos de gestão passíveis de serem percebidos como justos**

Analisando o poder preditivo das dimensões da justiça, conforme expresso

nos estudos supracitados constata-se que, quando há percepção de justiça, a faceta interacional predomina enquanto antecedente de variáveis positivas para o trabalhador e para a organização, bem como, de sofrimento e prejuízos para ambos quando há percepção de injustiça. O poder preditivo da justiça interacional pode ser vislumbrado em diferentes estudos, independente da perspectiva adotada, conforme pode ser observado nos trabalhos de Rego (2003a), Rego (2003b), Mendonça e Mendes (2005), Sousa e Mendonça (2009) e Karriker e Willians (2009), Mourão (2009).

Conforme afirma Rego (2002, p. 230) em suas conclusões, os trabalhadores “mostram que, contrariamente às presunções segundo as quais as pessoas reagem fundamentalmente à justiça remuneratória, elas respondem à justiça dos procedimentos e das interações com os superiores”. Do mesmo modo, ao estudar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, Oliveira Sousa e Mendonça (2009) encontraram que a faceta interacional tem maior poder preditivo, seguida da dimensão processual e, por último, da distributiva. E, conforme relatado no estudo de Odellius e Santos (2008), o tipo de remuneração não altera significativamente a percepção de justiça dos trabalhadores.

Sobre estas conclusões, entende-se que os trabalhadores valorizam mais as relações em que são tratados com respeito e consideração, bem como, o fato de receberem oportunidades de participação dos processos de tomada de decisão. Logo, ao perceberem justiça interacional e processual, aumentam-se as chances de perceberem justiça na distribuição das tarefas e dos recursos, apesar de não estarem focados nesta questão.

Pensando em um ambiente interno de trabalho que preza pelos princípios da justiça, este deve ter como características relações de trabalho pelas quais o

trabalhador tem papel e voz nos processos decisórios (justiça processual), as distribuições obedecem aos princípios da proporcionalidade, da igualdade ou da necessidade (justiça distributiva), as chefias mantêm relações de respeito com os trabalhadores (justiça interpessoal) e as informações são fornecidas, repassadas e justificadas de forma justa para os trabalhadores (justiça informacional).

Tal informação vem reforçar a idéia de que, para uma organização ser percebida como justa pelos trabalhadores, faz-se necessário não apenas a distribuição dos salários, benefícios e recompensas equivalentes aos esforços, bem como, a participação e opinião nas decisões e procedimentos. Acima de tudo está o respeito e a escuta dos trabalhadores por parte dos superiores. Ou seja, a percepção de justiça distributiva e processual gera vivências de prazer, todavia, é a percepção de justiça interacional que provoca maiores reações negativas sobre o trabalhador e, conseqüentemente, sobre a organização (Oliveira Sousa & Mendonça, 2009).

Diante de tais informações, Rego (2003a) sugere que as gestões organizacionais proporcionem atenção e respeitos aos trabalhadores, forneçam informações e promovam a participação de todos nas tomadas de decisão. Deste modo, apesar desse mundo capitalista e competitivo utilizar com mais freqüência o critério de justiça voltada para a proporcionalidade, onde o trabalhador recebe valor proporcional ao seu desempenho, outras dimensões de justiça tem se mostrado fortes preditoras de comportamentos e atitudes no trabalho.

Deste modo, percebe-se que na dinâmica relação de trabalho são identificadas diferentes variáveis que atuam como antecedentes ou conseqüentes da percepção de justiça organizacional por parte dos trabalhadores. Conforme proposto no presente estudo, a percepção de justiça tem se mostrado forte preditora do

comprometimento dos trabalhadores com a organização.

### **1.7 Antecedentes e conseqüentes da percepção de justiça organizacional**

Ao analisar que, após um longo período histórico de foco nos lucros e resultados, bem como, de alienação e exploração de mão-de-obra, contexto laboral impulsionado pela Revolução Industrial, percebe-se que a qualidade do trabalho sofreu uma queda considerável e as instituições passaram a perder tempo e dinheiro com tal situação. Visando reverter esse quadro, as pesquisas e estudos, anteriormente voltados para o aumento da produção e desvalorização da mão-de-obra, começaram a ceder ao atendimento à subjetividade do trabalhador, como expressam Assmar, Ferreira e Souto (2005).

Deste modo, muitos estudos passaram a ser desenvolvidos com o objetivo de elucidar a relação entre a percepção do trabalhador sobre as vivências de (in)justiça e outras variáveis individuais (motivação, satisfação, bem-estar, prazer, comprometimento) e organizacionais (aumento da produção, diminuição do absenteísmo e da rotatividade). Com isso, ampliou-se o leque de estudos que buscavam compreender os antecedentes e os conseqüentes da percepção de (in)justiça organizacional.

O trabalho de Mendonça (2003) é um exemplo de estudo sobre medidas correlacionais de justiça organizacional com comportamento dos trabalhadores, ao investigar e concluir que a percepção de injustiça organizacional se comporta como antecedentes da retaliação. Segundo a autora, o fato de o trabalhador vivenciar

experiências que ele percebe como injustas, faz com que reaja. Logo, uma das formas de reação é a retaliação. Dentre as reações à percepção de injustiça, os trabalhadores tendem a boicotar, diminuir seu investimento no trabalho, reclamar com superiores, buscar os motivos da injustiça. Entretanto, Mendonça (2003) não estuda outras formas de reação do trabalhador além da retaliação, visto que, ele poderia somatizar ou adoecer, por exemplo.

Remetendo às idéias de Adams (1965), percebemos que a retaliação já era apontada como conseqüente da percepção de injustiça: “os homens não simplesmente tornam-se insatisfeitos com as condições que consideram ser injustas. Eles costumam fazer alguma coisa sobre elas” (p. 276). Logo, os estudos subseqüentes confirmaram esta relação entre percepção de (in)justiça e comportamentos retaliatórios.

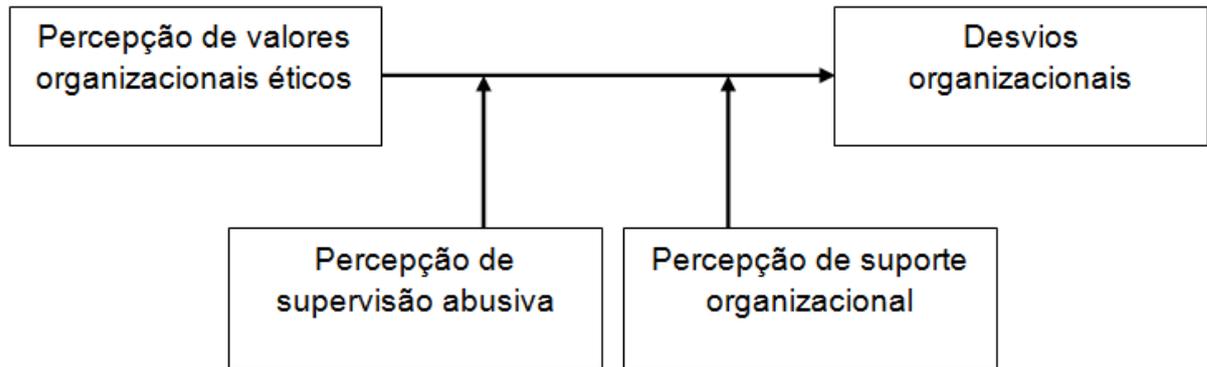
Quanto ao modelo explicativo proposto por Mendonça (2003) para os antecedentes da retaliação organizacional, a qual encontrou 81% de explicação, estão: a percepção de justiça organizacional e de julgamento da retaliação. Ou seja, quanto maior a percepção de justiça organizacional, menor a percepção de retaliação e o julgamento de que estes comportamentos são justos. Por fim, conclui que a justiça organizacional é uma variável causal que influencia a retaliação organizacional.

Além dos estudos que tratam dos comportamentos retaliatórios como conseqüentes da percepção de injustiça organizacional (Mendonça, 2003; Mendonça & Mendes, 2005; Mendonça e Tamayo, 2008), novos trabalhos têm investigado como a percepção de justiça pode prever e explicar a manifestação de maus comportamentos por parte dos trabalhadores em relação à organização (Schrijver, Delbeke, Maesschalck & Pleysier, 2010). Segundo esses autores, a

hipótese foi confirmada no estudo realizado com 19 organizações não governamentais, onde a percepção de justiça mostrou influenciar negativamente o mau comportamento organizacional. Ou seja, se o trabalhador percebe justiça na sua organização, diminui as chances de expressar mau comportamento.

Os resultados identificaram 28 tipos e maus comportamentos organizacionais, sendo o “mínimo esforço por empregados” o mau comportamento mais comum na amostra estudada (56,22%), Os outros tipos de comportamento giram em torno de benefícios próprios por meios ilícitos, tais como: uso dos recursos organizacionais para atender necessidades pessoais (internet, telefone), aceitar subornos, apresentar falsos atestados de saúde, alterar documentos institucionais ou fornecê-los a terceiros em troca de vantagens.

Interessado em entender como as relações entre os trabalhadores e os supervisores ou chefias influenciam na associação entre a percepção de valores éticos e os desvios organizacionais, Biron (2010) utiliza a teoria da troca social. Em seu estudo, o autor sugere que ao receberem mau tratamento no trabalho, expresso na forma de supervisão abusiva e falta de suporte organizacional, os trabalhadores podem perceber como injustos os valores éticos organizacionais. Estes são entendidos como a crença dos trabalhadores de que as práticas da sua organização são aceitáveis ou apropriadas. Logo, o autor apresentou o seguinte modelo de investigação:



**Figura 6 – Modelo de investigação adotado por Biron (2010).**

**Fonte:** Biron (2010, p. 879).

O trabalho contou com a participação de 275 trabalhadores, representando sete organizações de Israel, os quais responderam eletronicamente as escala. Os resultados apontaram uma associação negativa entre a percepção de valores organizacionais éticos e desvios organizacionais. Tal associação foi combatida pelo suporte organizacional e reforçada pela supervisão abusiva, confirmando o modelo mediacional proposto. Ou seja, quando as ações dos gestores demonstram estar desalinhadas dos valores éticos organizacionais, o trabalhador tende a um comportamento de reciprocidade negativa em relação à organização.

Diante dos dados do estudo, sugere-se que o desvio organizacional representa um meio pelo qual os trabalhadores retribuem a supervisão abusiva e a falta de suporte organizacional. Realizando uma análise comparativa com as teorias sobre a justiça e o comprometimento organizacional, pode-se observar que para não apresentar comportamentos prejudiciais para a organização (desvio organizacional, falta de comprometimento), os trabalhadores esperam ser tratados com justiça por seus superiores e receber suporte para desempenhar seu trabalho.

Deste modo, tais estudos apresentam a retaliação organizacional (Mendonça, 2003), o mau comportamento (Schrijver et. al, 2010) e o desvio organizacional

(Biron, 2010) como respostas dos trabalhadores às percepções de injustiça organizacional. Por sua vez, o estudo ora desenvolvido, pretende demonstrar como a percepção de justiça influencia no comprometimento organizacional.

Diferentemente dos modelos de investigação que colocam a percepção de justiça como antecedente do comprometimento afetivo, Barsky, Kaplan e Beal (2011) publicam um trabalho que propõe o afeto como antecedente da percepção de justiça organizacional. Com foco nos papéis do afeto na formação de julgamentos de justiça organizacional, os autores conduzem uma discussão acerca das decisões da justiça como parte de um processo de avaliação repleto de sentimentos e afetivo, expressos nas reações emocionais de trabalho. Para os autores, as relações, as experiências e o ambiente influenciam na ocorrência e na avaliação de eventos de justiça no trabalho.

Os autores enfatizam que as literaturas atuais têm dado pouca atenção para as influências afetivas sobre as percepções de justiça. Assim, discorrem acerca da distinção entre as emoções vinculadas ao evento propriamente dito e, por outro lado, as emoções incidentais, que servem como pano de fundo afetivo para o evento e nos permite destacar importantes influências afetivas sobre as percepções de justiça.

Em seu discurso, Barsky, Kaplan e Beal (2011) tratam da justiça como uma evolução emocional do processo e passam a abordar três tópicos a respeito dos influenciadores do afeto na percepção de justiça. O primeiro trata da influência do afeto na avaliação de justiça, o segundo aborda a influência das emoções e humores incidentais sobre a ocorrência de eventos relacionados à percepção de justiça e o terceiro trata da influencia afetiva na codificação e na agregação de percepções de justiça.

Em suas considerações, pontuam a escassez de estudos que explorem a integração entre o afeto e a justiça, reforçando que as emoções e ânimos são mais do que sentimentos e expressões das experiências justas ou injustas vivenciadas em contexto laboral. Segundo os autores, o afeto influencia as avaliações e julgamentos sobre justiça organizacional e, portanto, devem ser considerado em estudos posteriores.

Reunindo informações disponíveis na literatura nacional e internacional, pode-se, de forma sintética, relacionar as principais variáveis antecedentes e consequentes da percepção de justiça organizacional, conforme Tabela 3.

**Tabela 3 - Variáveis antecedentes e conseqüentes da percepção de (in)justiça organizacional**

ANTECEDENTES	CONSTRUTO	CONSEQUENTES
<p><b><u>Características individuais</u></b></p> <p>Dados sociodemográficos (escolaridade, ocupação em cargos de chefia, sexo, tempo de trabalho)</p> <p>Valores pessoais (Mendonça &amp; Tamayo, 2008; Souza, Perez-Nebra &amp; Tamayo, 2004)</p> <p><b><u>Características organizacionais</u></b></p> <p>Estrutura organizacional (Ferreira &amp; Mendes, 2001)</p> <p>Cultura organizacional (Tamayo et al., 2004)</p> <p>Mudanças organizacionais (Assmar, Ferreira &amp; Souto, 2005)</p> <p>Comportamento de líderes (Biron, 2010)</p> <p>Processos de seleção (Assmar, Ferreira &amp; Souto, 2005)</p> <p>Sistemas de remuneração (Odelius &amp; Santos, 2008)</p> <p>Suporte organizacional (Covacs, 2006; Biron, 2010)</p> <p>Reconhecimento profissional (Schmaltz, 2009)</p> <p>Avaliação de desempenho (Sotomayor, 2007)</p> <p>Afeto (Barsky, Kaplan &amp; Beal, 2011)</p>	<p>Percepção de justiça</p>	<p><b><u>Positivos</u></b></p> <p>Empenho (Rego, 2003)</p> <p>Envolvimento (Covacs, 2006)</p> <p>Comprometimento (Almeida &amp; Silva, 2006; Filenga &amp; Siqueira, 2006)</p> <p>Desempenho (Sotomayor, 2007)</p> <p>Produtividade (Welbourne, 1994)</p> <p>Qualidade do trabalho (Silva, 2007)</p> <p>Cidadania organizacional (Jonas, 2008; Karriker &amp; Williams, 2009)</p> <p>Vivências de prazer (Sousa &amp; Mendonça, 2006)</p> <p>Motivação (Silva, Almeida &amp; Carvalho, 2005)</p> <p>Bem-estar (Mourão, 2009)</p>
	<p>Percepção de injustiça</p>	<p><b><u>Negativos</u></b></p> <p>Retaliação (Mendonça, 2003; Mendonça &amp; Mendes, 2005)</p> <p>Mau comportamento (Schrijver et. al, 2010)</p> <p>Conformismo e isolamento (Schmaltz, 2009)</p> <p>Rotatividade e absenteísmo (Covacs, 2006)</p> <p>Vivências de sofrimento (Oliveira Sousa &amp; Mendonça, 2009)</p> <p>Mal estar físico e psicológico <i>Burnout</i> (Sousa &amp; Mendonça, 2009)</p> <p>Desvio organizacional (Biron, 2010)</p>

**Fonte:** Elaborado para este estudo com base na literatura específica sobre a temática

Em suma, a Tabela 3 aponta a existência de estudos que reforçam a importância da relação entre a justiça e outras variáveis relacionadas ao desempenho, à produtividade e ao envolvimento do trabalhador com a organização. Deste modo, observando o atual mundo do trabalho e as novas exigências às organizações para se manterem competitivas, demandando trabalhadores envolvidos, empenhados e comprometidos com a organização, Rego e Souto (2004), bem como, Bastos e Borges-Andrade (2002) apontam que o comprometimento dos trabalhadores é imprescindível para o alcance de metas organizacionais.

Dentre os vários benefícios que podem advir da percepção de justiça organizacional, atentaremos neste estudo para o comprometimento organizacional, o qual tem sido uma variável de preocupação em muitos estudos organizacionais. Dentre tais estudos, foram investigadas a relação entre a justiça e o comprometimento em trabalhadores de organizações públicas (Rego, 2001; Mendonça, 2003; Filenga & Siqueira, 2006; Odelius & Santos, 2008), em trabalhadores de organizações privadas (Rego, 2002; Silva, Almeida & Carvalho, 2005; Almeida & Silva, 2006; Covacs, 2006; Sousa & Mendonça, 2009; Sotomayor, 2007; Jonas, 2008), bem como, estudos que adotaram uma amostra mista, possibilitando uma comparação entre os modelos de gestão (Rego et al., 2002; Ferreira et al., 2006, Pereira, 2008). Contudo, tais estudos adotaram diferentes perspectivas dos construtos, bem como, outros instrumentos de pesquisa e modelos de investigação.

Com a intenção de viabilizar uma comparação entre os resultados de tais trabalhos, optou-se por explorar pesquisas que apresentam modelo teórico e metodológico semelhante ao proposto no presente estudo, adotando a perspectiva

tetradimensional de justiça (distributiva, processual, interpessoal e informacional) e tridimensional de comprometimento (afetivo, normativo e calculativo). Deste modo, chegou-se aos trabalhos de Almeida e Silva, (2006), Ferreira et al. (2006), Filenga e Siqueira (2006), Sotomayor (2007) e Jonas (2008).

Acreditando que a percepção de um ambiente organizacional justo promove atitudes positivas, bem como, que ambientes injustos promovem atitudes negativas, Almeida e Silva (2006) investigaram o impacto das quatro dimensões de justiça organizacional nas três dimensões do *burnout* (ineficácia profissional, esgotamento e cinismo) e nas três dimensões do comprometimento organizacional. Eles acreditavam que a percepção de justiça relacionava-se negativamente com o *burnout* e positivamente com o comprometimento organizacional. Ou seja, quanto maiores as percepções de justiça, maiores os níveis de comprometimento dos trabalhadores com a organizacional, e menores as chances de desenvolverem *burnout*.

A população do estudo foi composta por 221 trabalhadores de indústrias metalúrgicas do Rio de Janeiro, os quais responderam os vinte itens da escala de Colquitt (2001) para Percepção de Justiça e os dezoito itens da escala de Allen e Meyer (1990) para Comprometimento Organizacional. Em seus achados, obtiveram *alphas* entre 0,86 e 0,90 para Justiça e de 0,62 a 0,72 para comprometimento, pontuando tal informação como uma das limitações do estudo.

Por fim, os dados obtidos no estudo de Almeida e Silva (2006) comprovaram a correlação positiva entre as quatro dimensões de justiça e o comprometimento organizacional, principalmente na faceta afetiva. A justiça distributiva apresentou-se fortemente correlacionada com o comprometimento calculativo e inversamente relacionada com o *burnout*. Ou seja, quando os trabalhadores percebem que as

distribuições são justas, calculam que é mais vantajoso permanecer na instituição, diminuindo as chances de o trabalhador desenvolver *burnout*.

Dentre as dimensões da justiça organizacional, as melhores preditoras do comprometimento foram as dimensões distributiva e informacional. Deste modo, quanto mais os trabalhadores perceberem que as distribuições das vantagens e benefícios são justas, bem como, são justas as formas como as informações são repassadas, tendem a aumentar seu comprometimento com a organização.

Outro estudo relevante para reforçar as discussões acerca da percepção de justiça organizacional como antecedente do comprometimento pode ser visto no trabalho de Ferreira et al. (2006). Interessados em explicar a eficácia das organizações e o bem-estar dos trabalhadores, os autores investigaram os efeitos da percepção de justiça no comprometimento afetivo e normativo. Para tal, utilizaram como amostra trabalhadores de empresas públicas e privadas de três países (203 argentinos, 411 brasileiros e 383 mexicanos).

Os instrumentos utilizados foram os mesmos adotados no estudo de Almeida e Silva (2006), Jonas (2008), bem como, no estudo em questão. Para as escalas de justiça na amostra brasileira obtiveram *alpha* de *Crombach* de 0,88 para dimensão distributiva, 0,80 para processual, 0,80 para interpessoal e 0,85 para informacional. Na escala de comprometimento afetivo obteve-se *alpha* de 0,70 e de 0,73 para a dimensão normativa. Tais valores denotam boa consistência interna.

Os resultados de tal trabalho apontaram que a faceta da justiça organizacional que possui maior relação com o comprometimento afetivo e o normativo é a dimensão processual. Ou seja, quando o trabalhador percebe que os procedimentos adotados para tomada de decisão são justos, tendem a aumentar seu vínculo afetivo e normativo com a instituição. A faceta distributiva também

aparece relacionada positivamente com o comprometimento afetivo e o normativo, embora com menos intensidade que a dimensão processual.

Interessante notar que a dimensão interpessoal e informacional não mostraram relação com o comprometimento afetivo e o normativo. Porém, como pode ser observado no estudo de Almeida e Silva (2006), a dimensão informacional surge como preditora do comprometimento, bem como, a dimensão distributiva prediz o comprometimento calculativo. Apesar de os estudos serem realizados com diferentes amostras, evidencia-se uma limitação do estudo de Ferreira et al. (2006) ao não incluir o comprometimento calculativo para verificar se haveria tal relação da justiça organizacional com esta dimensão do comprometimento.

Entretanto, um grande avanço no estudo proposto por Ferreira et al. (2006) é a preocupação em investigar o poder mediacional do individualismo e do coletivismo na relação entre justiça e comprometimento. Apesar de não conseguirem dados que comprovassem tais relações, os autores esclarecem que com as diferenças de valores culturais, a forma como os trabalhadores avaliam e lidam com a justiça e o comprometimento são distintas, proporcionando um estudo em uma perspectiva transcultural ao coletar sua amostra em três países.

A relação entre justiça e comprometimento também foi foco da investigação de Jonas (2008), objetivando analisar a relação entre a percepção de justiça organizacional, o comprometimento e o comportamento de cidadania organizacional. O autor levantou a hipótese de que, ao perceberem que são tratados com justiça no trabalho, os trabalhadores aumentariam seu comprometimento e, conseqüentemente, seriam estimulados a comportamentos de cidadania organizacional.

A partir de uma amostra de 73 indivíduos de diferentes organizações privadas

brasileiras e fazendo uso das escalas de Colquitt (2001) e Allen e Meyer (1990), o autor obteve bons índices de consistência interna<sup>2</sup>. Os resultados não comprovaram a relação entre a percepção de justiça e o comportamento de cidadania organizacional. Porém, ficou evidente que a justiça distributiva é forte antecedente do comprometimento organizacional e que o comprometimento antecede comportamentos de cidadania.

O trabalho conduzido por Filenga e Siqueira (2006) também tratou da relação entre justiça (tetradimensional) e comprometimento (tridimensional). Apesar de adotarem uma amostra de 838 servidores públicos brasileiros, semelhante à população do estudo aqui proposto, os autores fizeram uso das escalas de Siqueira (1995, 2001) para mensuração do comprometimento organizacional e, para justiça, retiraram itens da literatura específica (Siqueira et al., 1996; Gomide Jr, Lima & Faria Neto, 1996; Rego, 2002). Todas as escalas obtiveram *alphas* de *Crombach* acima de 0,70.

Os resultados do referido trabalho apontaram que a percepção de justiça antecede o comprometimento dos trabalhadores com a organização. Semelhante aos achados de Almeida e Silva (2006), Ferreira et al. (2006) e Jonas (2008), a faceta distributiva teve maior força explicativa do comprometimento calculativo e normativo, reforçando a teoria de que a percepção de justiça na distribuição dos vantagens e benefícios aumenta o vínculo do trabalhador com a organização, aceitando suas normas e, principalmente, calculando que é mais vantajoso permanecer. Interessante destacar que a percepção de justiça processual surge no estudo de Filenga e Siqueira (2006) como antecedente das três dimensões do comprometimento. Ou seja, a forma como os procedimentos para tomada de

---

<sup>2</sup> Justiça Distributiva 0,90 e Processual 0,77; Comprometimento Organizacional 0,82.

decisão são discutidos e conduzidos, afeta a forma como os trabalhadores se comprometem com a organização, seja por um laço afetivo, calculativo ou normativo.

Apesar de Almeida e Silva (2006), Ferreira et al. (2006) e Jonas (2008) adotarem modelo teórico semelhante, ao avaliar a relação entre a percepção de justiça sobre o comprometimento organizacional, fazendo uso dos mesmos instrumentos (Allen & Meyer, 1990; Colquitt, 2001), constata-se que o estudo de tais variáveis deve considerar não apenas os aspectos culturais de diferentes países, mas também, as culturas organizacionais.

Tal afirmação pode ser elaborada ao constatarmos que, apesar de serem da mesma nacionalidade, os trabalhadores de organizações diferentes, tendem a perceber as relações entre justiça e comprometimento conforme o contexto organizacional em que estão inseridos. É o que confirma os resultados do estudo de Sotomayor (2007) ao indicar que os trabalhadores de bancos diferentes, apesar de serem do mesmo país e de prestarem o mesmo serviço, apresentam diferentes influenciadores do comprometimento organizacional.

Nesse sentido, interessada nos impactos da percepção de justiça da avaliação de desempenho sobre a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores, Sotomayor (2007) desenvolveu um trabalho com o objetivo de contribuir com a compreensão da importância de se considerar a justiça na concepção e implementação de sistemas de avaliação de desempenho, com intuito de fomentar o compromisso dos trabalhadores.

Apesar de focar uma população diferenciada da cultura brasileira (192 trabalhadores bancários de Portugal) e também ter adotado outros instrumentos de pesquisa<sup>3</sup>, Sotomayor (2007) abordou a justiça na perspectiva tetradimensional e o

---

<sup>3</sup> Com base na literatura, elaborou uma escala para percepção de justiça com 32 itens, sendo 6 para dimensão distributiva, 5 para processual, 10 para interpessoal e 9 para

comprometimento como tridimensional, assim como no estudo ora proposto. Também é de se considerar os bons índices de consistência interna obtidos no estudo da autora<sup>4</sup>. Dito isso, os resultados do estudo contribuem para compreensão da importância da percepção de justiça em um contexto de avaliação de desempenho, visto que, comprovou-se que a percepção de justiça dos trabalhadores sobre a avaliação de desempenho influencia o comprometimento dos mesmos com a organização.

Como pôde ser observado nos estudos de Ferreira et al. (2006), Almeida e Silva (2006), Filenga e Siqueira (2006) e Sotomayor (2007), as variáveis sociodemográficas não foram exploradas enquanto antecedentes do comprometimento, demonstrando uma limitação na compreensão do fenômeno. A pesquisa aqui proposta considerou as fortes características sócio-culturais do Estado e do serviço público a ele inerente. Portanto, além de focar uma população não estudada anteriormente, traz um avanço significativo ao enfatizar a relação entre as variáveis sociodemográficas (idade, estado civil, escolaridade, renda, tempo de serviço público e ocupação em cargos de confiança ou função comissionada) e o comprometimento organizacional dos servidores públicos tocantinoses.

Os resultados dos estudos descritos acima comprovam a relação entre a percepção de justiça e o comprometimento organizacional em diferentes contextos organizacionais, podendo ser muito úteis quando aplicados nos modelos de gestão. Logo, para aumentar o nível de comprometimento dos trabalhadores das indústrias metalúrgicas do Rio de Janeiro, Almeida e Silva (2006) sugerem modelos de gestão

---

informativa. Para estudar o comprometimento organizacional adotou o OCQ de Mowday e cols (1979).

<sup>4</sup> Justiça: Distributiva 0,96, processual 0,76, interpessoal 0,93 e informativa 0,93. Para comprometimento organizacional obteve alphas entre 0,85 e 0,89.

que proporcionem distribuições justas das vantagens e benefícios e que as informações sejam repassadas de forma justa.

Por sua vez, para algumas organizações públicas e privadas da Argentina, do Brasil e do México, Ferreira et al. (2006) sugerem uma gestão com regras e procedimentos justos, não se esquecendo de proporcionar distribuições justas dos recursos. Filenga e Siqueira (2006) comprovam a relevância da distribuição justa dos recursos, bem como, da participação dos trabalhadores nos processos decisórios. Por fim, Sotomayor (2007) defende que os gestores devem estabelecer as avaliações de desempenho nos moldes da justiça organizacional, acarretando em maiores níveis de comprometimento dos trabalhadores.

Analisando os resultados dos estudos descritos acima, reforça-se a necessidade de investigações que foquem a relação entre a percepção de justiça e o comprometimento organizacional, e destas com as variáveis sociodemográficas, de forma a contribuir para o entendimento do comprometimento dos trabalhadores em diferentes culturas e contextos organizacionais. Portanto, no estudo ora desenvolvido, busca-se entender a relação entre a percepção dos servidores públicos tocantinenses da área da saúde e os tipos e níveis de comprometimento relacionados. Fazendo isso, pode-se proporcionar a elaboração de modelos de gestão adequados às realidades organizacionais.

## **1.8 Medidas de justiça organizacional**

A mensuração da percepção de justiça organizacional foi foco de vários

estudos (Siqueira & cols, 1996; Colquitt, 2001; Rego, 2001; Mendonça et al., 2003), os quais buscavam elaborar instrumentos adequados à investigação do construto.

Em uma perspectiva unidimensional, Siqueira e cols (1996) elaboraram duas escalas voltadas para estudos sobre justiça organizacional, as quais são apresentadas na obra de Gomide Jr e Siqueira (2008). São elas: EPJD – Escala de Percepção de Justiça Distributiva e EPJP – Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos. A EPJD foi apresentada em cinco itens, em uma escala *likert*, variando entre sete pontos (discordo totalmente a concordo totalmente). No estudo de validação foi obtido um índice de precisão de 0,89 (alpha de Crombach), denotando boa validade psicométrica. O mesmo ocorreu com a validação da EPJP, em uma escala de seis itens, dispendo de sete pontos para responder se concorda ou discorda com as frases apresentadas. O valor de alpha de Crombach foi de 0,77, permanecendo acima de 0,70, o que indica boa validade psicométrica.

A preocupação com instrumentos de medidas de justiça organizacional em uma perspectiva multidimensional pode ser vislumbrada nos trabalhos de Colquitt (2001), Rego (2001) e Mendonça et al. (2003), seguindo a teoria dos autores sobre o construto.

O trabalho de Colquitt (2001) direcionou-se ao desenvolvimento de uma escala que avaliasse a percepção de justiça a partir de uma perspectiva tetradimensional (distributiva, processual, interpessoal e informacional). A referida escala foi validada para a população brasileira por Assmar et al. (2002), onde foram encontrados índices de 0,80 a 0,88 (alpha de Crombach). A escala é composta por 20 itens, no formato *likert*, variando de 1 a 5 (discordo totalmente, discordo em parte, nem concordo e nem discordo, concordo em parte, concordo totalmente). Os itens são distribuídos da seguinte forma: do 1 ao 7 para mensuração da justiça

processual; do 8 ao 11 para justiça distributiva; os itens 15, 17, 18, 19 e 20 para justiça informacional; e, por fim, os itens 12, 13, 14 e 16 para justiça interpessoal.

Além de ser um instrumento atual, a escala desenvolvida por Colquitt (2001) tem sido utilizada em estudos nacionais (Silva, Almeida & Carvalho, 2005; Almeida & Silva, 2006; Ferreira *et. al*, 2006; Jonas, 2008) e internacionais (Whisenant, 2005; Karriker & Williams, 2009), alcançando bons índices de consistência interna, adequando-se à variação de modelos de investigação e às variações culturais. Como exemplo, pode-se mencionar os resultados do estudo de Almeida e Silva (2006) o qual obteve índices de consistência interna acima de 0,86 (distributiva 0,86; processual 0,90; interpessoal 0,87 e informacional 0,90).

Por sua vez, Rego (2001) dedicou-se à validação de um instrumento pentadimensional (justiça de recompensas, justiça de atribuição de tarefas, justiça de procedimentos, justiça interpessoal e justiça informacional) para medida das percepções de justiça em professores. No estudo de validação com professores do ensino superior, o autor obteve Alphas de Crombach acima de 0,70 para as cinco dimensões, representadas por 72 itens.

Esse instrumento foi utilizado em outros estudos do autor (Rego *et al.*, 2002; Rego, 2002; Rego, 2003a; Rego, 2003b; Rego & Souto, 2004), também sendo utilizado em estudos atuais sobre a temática (Schmaltz, 2009), permanecendo com boas propriedades psicométricas. Uma das limitações desse instrumento é a aplicação para populações com baixos níveis de escolaridade, as quais não conseguem distinguir as cinco dimensões de justiça, conforme teorizado pelo autor.

Com outra proposta, Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003) validaram uma Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO) para as três dimensões de justiça, concluindo que a escala é fidedigna para avaliar as percepções de justiça

organizacional a partir de um modelo tridimensional, visto que, dentre outros fatores, apresentou consistência interna de 0,93. A referida escala é composta por 20 itens, no formato *Likert* e escalas entre cinco pontos (de 1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente).

Ao utilizar a EPJO em seu estudo sobre a relação entre justiça e retaliação organizacional, Mendonça (2003) encontrou boa validade psicométrica com *alpha* de *Crombach* maiores que 0.84 para as três dimensões de justiça. Essa tem sido uma escala muito utilizada por pesquisadores que abordam a justiça como um construto tridimensional (Mendonça & Tamayo, 2004; Odellius & Santos, 2008; Oliveira Sousa & Mendonça, 2009; Sousa & Mendonça, 2009). Quanto à consistência interna da escala, pode-se citar o trabalho de Odellius e Santos (2008) com trabalhadores de duas empresas estatais. Sua análise estatística evidenciou *alpha* de *Crombach* igual a 0,90 para justiça interpessoal, 0,92 para justiça distributiva e 0,85 para justiça processual. Esses números corroboram a validação da EPJO para estudos sobre justiça organizacional em organizações brasileiras.

Interessados em comparar a validade psicométrica dos modelos dimensionais (bi, tri e tetra) de justiça organizacional, Rego, Carvalho, Leite, Freire e Vieira (2002) realizaram um estudo com 366 indivíduos de 22 organizações de Portugal. Este trabalho resultou na comprovação de que o modelo tetra-dimensional tem melhor ajuste do que o modelo tri-dimensional, apesar de ambos denotarem índices de ajustamento satisfatórios.

Os autores afirmam, portanto, que os resultados de uma pesquisa com uso de instrumento que considere as quatro dimensões de justiça organizacional “incrementa o poder explicativo das percepções de justiça para o comprometimento organizacional” (Rego *et. al*, 2002, p. 115). Conseqüentemente, essa informação

confirma a divisão da justiça interacional entre informacional e interpessoal.

Demonstrando sua preocupação com a validade e precisão das medidas de comportamento organizacional, Gomide Jr e Siqueira (2008) inferem que as versões mais atuais de instrumentos contemplam a realidade atual das organizações. Logo, essas sugestões construídas cientificamente foram consideradas na escolha do instrumento para o estudo aqui proposto. Deste modo, entendendo que a Escala de Percepção de Justiça proposta por Colquitt (2001) é uma escala atual, adaptada para realidade brasileira e possui boa validade interna, foi selecionada para subsidiar este estudo sobre a relação entre percepções de justiça organizacional e comprometimento organizacional em servidores públicos tocantinenses.

Por fim, observando que os estudos sobre a percepção de justiça têm apontado para o poder preditivo deste construto sobre o comprometimento organizacional, o próximo capítulo destina-se à revisão teórica sobre esta variável critério.

## 2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Considerando também o comprometimento organizacional como uma variável relevante para estudos organizacionais, explorar-se-ão alguns trabalhos sobre o construto, evidenciando as teorias a respeito dos focos do comprometimento, os modelos dimensionais, as variáveis antecedentes e conseqüentes.

Iniciando uma explanação acerca dos estudos de revisão bibliográfica sobre comprometimento organizacional, destaca-se o trabalho desenvolvido por Mathieu e Zajac (1990) o que realizou uma revisão de estudos empíricos anteriores à década de 1990, examinando os antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional. Em suma, essa meta-análise aponta vinte e seis variáveis antecedentes, oito variáveis conseqüentes e quatorze variáveis correlatas ao comprometimento organizacional.

No mesmo sentido, o trabalho de cunho teórico elaborado por Pena (2000) discutiu a natureza da interação indivíduo e organização, entendendo que o comprometimento pode assumir uma dimensão positiva ou negativa. Outro trabalho teórico foi desenvolvido por Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003), os quais investigaram os estudos brasileiros realizados entre 1992 e 2002.

Além de destacar o impulso que o trabalho de Bastos (1992) ocasionou nos estudos nacionais sobre o comprometimento, Medeiros et al. (2003) apresenta uma

nova agenda de pesquisas para o Brasil, apontando o processo de construção do conceito de comprometimento conquistado até então, a necessidade de novas formas de mensuração, a comprovação da relação entre o nível do comprometimento e o desempenho da organização, dentre outras sugestões para pesquisas posteriores sobre o construto.

Outro trabalho de revisão com grande impacto e motivado pelo trabalho de Medeiros et al. (2003), foi a revisão bibliográfica apresentada por Demo (2003), abarcando os estudos nacionais sobre comprometimento no período de 1996 a 2001, corroborando os achados anteriores quanto à predominância dos estudos quantitativos, principalmente sobre o foco organizacional e a dimensão afetiva do comprometimento, bem como, a relevância do construto para a competitividade e o sucesso da organização. Contudo, o estudo de Demo (2003) avançou ao ampliar as fontes de pesquisa, tanto na área da administração quanto na área da psicologia organizacional, além dos anais da ENANPAD utilizadas na revisão de Medeiros et al. (2003).

A partir de uma revisão da produção nacional dos periódicos classificados como "A" pela CAPES, entre 1996 e 2001, Demo (2003) encontrou 23 artigos empíricos sobre comprometimento no trabalho. Passado cerca de seis anos, observa-se que variados estudos empíricos foram realizados envolvendo a variável comprometimento, seus conceitos, naturezas, histórias, teorias, instrumentos.

Conforme será explorado nesta dissertação, os trabalhos realizados entre os anos de 2003 e 2009 ampliaram a quantidade de variáveis relacionadas ao comprometimento organizacional, bem como, indicam uma continuidade de identificação de novas formas de mensuração e de abordagem metodológica do construto.

Uma breve pesquisa na plataforma CAPES, por exemplo, aponta a existência de aproximadamente 400 estudos envolvendo a variável comprometimento organizacional, a nível nacional e internacional. As referências bibliográficas encontradas e que compõem a presente dissertação, contam com mais de 60 estudos sobre o comprometimento, em sua maioria, teses e dissertações, comprovando a relevância da temática para a compreensão empírica das relações entre os trabalhadores e as organizações.

Em suma, todas as tentativas de pesquisas almejam explicar como se dá o comprometimento organizacional, tanto na perspectiva teórica – quando buscam a conceituação do construto, quanto na prática – ao explorar as relações laborais e as implicações do comprometimento para o trabalhador e para a organização.

Portanto, a literatura consultada sugere um avanço crescente e contínuo nos estudos sobre comprometimento organizacional, bem como, sobre os demais focos e tipos do comprometimento, conforme será explanado a seguir.

## **2.1 Focos do comprometimento no trabalho**

Apesar de os autores (Bastos, 1998; 2000; Bastos & Borges-Andrade, 2002; Demo, 2003) utilizarem “focos” e “tipos” do comprometimento como sinônimos, neste trabalho o “foco” se refere às perspectivas do comprometimento do trabalhador, podendo ser um comprometimento com a profissão, com a carreira, com o sindicato ou com outros focos, conforme diferentes construções teóricas.

Por sua vez, a partir da perspectiva ou foco do comprometimento, pode-se

avaliar qual o tipo ou dimensão deste comprometimento, ou seja, qual o tipo da identificação psicológica do trabalhador com a organização, com a carreira e com o sindicato. No modelo tridimensional, por exemplo, há as dimensões afetiva, normativa e calculativa.

Com a intenção de facilitar a compreensão conceitual do assunto, entenda-se como comprometimento profissional a profissão, a carreira ou a ocupação, conforme mencionados na literatura consultada. Individualmente, este foco do comprometimento foi objeto de estudo de Brierley (1996) e também por Demo (2003) os quais exploraram os instrumentos de mensuração do construto.

Além de estudos direcionados para um foco do comprometimento, outros trabalhos buscaram analisar as relações entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional, como se deu na proposta de Bastos (2000), oportunizando a compreensão de que os focos não são opostos, mas que pode existir um duplo vínculo entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional. Assim, ele sugere que os estudos subseqüentes avaliem a possibilidade de estudar os focos de comprometimento no trabalho simultaneamente.

Assim como identificado no trabalho de Bastos (2000), o duplo vínculo existente entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional continuou sendo reforçado nos achados de Eckert (2006) e Llapa-Rodriguez, Trevizan e Shinyashiki (2008).

Da mesma forma, Somech e Bogler (2002) buscaram examinar as relações entre o comprometimento organizacional e profissional em professores, relacionando-os com as variáveis comportamento de cidadania e tomada de decisão, descrevendo em seus resultados a existência de padrões distintos de

relações entre estes dois focos do comprometimento e as variáveis consideradas.

Por sua vez, Sanches, Gontijo e Verdinelli (2004) utilizaram em seu estudo as variáveis comprometimento organizacional e profissional, buscando identificar padrões de comprometimento.

Os trabalhos desenvolvidos por Bastos (1998) e Bastos e Borges-Andrade (2002) contemplaram os três focos do comprometimento, ou seja, organização, carreira e sindicato. Lima (2003) também estudou estes focos e encontrou escore mais elevado para o comprometimento organizacional.

Avançando um pouco mais, a autora compara os três focos (organização, carreira e sindicato) com as variáveis sociodemográficas, concluindo que a forma de residência influencia no comprometimento com a profissão, assim como a idade, a renda familiar e o tempo em cargo comissionado relacionam-se negativamente com o comprometimento do trabalhador com o sindicato (Lima, 2003).

Nos anos seguintes, as pesquisas continuaram avançando na compreensão do comprometimento com o trabalho a partir dos três principais focos, relacionando-os com diferentes variáveis, tais como: natureza do contrato de trabalho (Costa, 2005), características sócio-profissionais (Eckert, 2006), impacto do treinamento (Azevedo, 2006), desempenho no trabalho (Rowe, 2008) e outros que exploram os conceitos e dimensões do comprometimento (Borges, Lima, Vilela & Morais, 2004; Llapa-Rodriguez, Trevisan & Shinyashiki, 2008).

Tamayo, Souza, Vilar, Ramos, Albernaz e Ferreira (2001) vão além do modelo de três focos do comprometimento promovendo uma perspectiva ampliada, visto que, caracterizam a existência de até seis focos de comprometimento, sendo eles: com o trabalho, com o emprego, com a equipe, com a profissão, com o sindicato e com a organização. Logo, esses avanços apontam para a necessidade

de mais estudos que explorem os focos do comprometimento no trabalho, enquanto construtos em construção empírica.

Portanto, constata-se que o comprometimento pode ser estudado em diferentes focos, dentre os quais prevalecem como objetos de estudo: o comprometimento com a organização, com a profissão e com o sindicato. Dentre eles, o comprometimento com a organização mostrou escores mais elevados que os demais focos (Lima, 2003; Llapa-Rodriguez, Trevizan & Shinyashiki, 2008; Rowe, 2008;), argumentando a escolha pela abordagem desse foco no presente estudo.

Além da possibilidade de ser estudado a partir de diferentes focos, a literatura sugere o estudo das tipologias ou dimensões de cada foco. No caso do comprometimento com a organização, a sua composição é multidimensional, devendo ser considerada em estudos que investiguem esta variável.

Conforme indicação de Bastos (1998), considerar apenas os focos não capta dimensões do impacto das mudanças sobre o comprometimento, por exemplo, como poderia ocorrer com a consideração das bases ou dimensões.

Assim, optou-se por estudar o foco organizacional do comprometimento, bem como, explorar os conceitos, os tipos ou dimensões que o compõem, intencionando um esclarecimento quanto aos seus antecedentes e conseqüentes, de modo a contribuir com uma compreensão mais abrangente do construto.

## **2.2 História e conceito do comprometimento organizacional**

O surgimento do comprometimento organizacional enquanto variável empírica

emergiu nos anos 70, nos EUA, e nos anos 80, no Brasil, a partir da Psicologia Industrial, hoje conhecida como Psicologia Organizacional e do Trabalho (Bastos & Costa, 2001; Cervo, 2007; Demo, 2003). Muitos dos estudos para entender o desempenho utilizavam o QI – Quociente de Inteligência, muito expressivos nesta época e que, atualmente, são raramente utilizados para estudos organizacionais, dado o seu teor objetivo e restrito. Todavia, somente na década de 1990 iniciaram as publicações sobre o tema, expressando o desenvolvimento da teoria.

A escala tridimensional para mensuração do comprometimento organizacional, apresentada no trabalho de Meyer e Allen (1991), repercutiu nos estudos subseqüentes quanto à validação da escala para o contexto brasileiro, bem como, quanto às dimensões do construto. Ou seja, no contexto internacional e nacional de estudos empíricos sobre comprometimento organizacional são freqüentes as referências aos trabalhos de Meyer e Allen (1991) e Meyer, Allen e Smith (1993), pelas contribuições conceituais e metodológicas para os estudos atuais.

Na contextualização histórica dissertada por Bastos e Costa (2001), os primeiros trabalhos sobre comprometimento organizacional no Brasil partiram com a Tese de Doutorado de Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, em 1994, o qual focou o comprometimento com a organização, a carreira e o sindicato. Todavia, Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003) apontam trabalhos anteriores apresentados por Bastos em 1992 e 1993, elencando sugestões para pesquisas sobre comprometimento no Brasil.

Estudos subseqüentes reconheceram a contribuição desse pesquisador ao trazer para o Brasil a importância do comprometimento para estudos organizacionais. Suas conclusões culminaram em uma nova geração de estudos

sobre comprometimento organizacional, como o fez o próprio autor, individualmente ou em parceria com outros pesquisadores, reforçando ser uma variável de forte poder heurístico para explicar comprometimento organizacional e atitudes em relação ao trabalho.

Apresentando-os em ordem cronológica, temos o estudo de Bastos, Brandão e Pinho (1997), os quais identificam que o comprometimento organizacional não deve ser considerado apenas atitude, portanto, sugere a existência de indicadores comportamentais a serem explorados.

No ano seguinte, o autor estudou a relação do comprometimento no trabalho com a percepção dos processos de mudança organizacional e da gestão de recursos humanos, concluindo que as políticas de recursos humanos fornecem suporte organizacional ao comprometimento (Bastos, 1998). Com relação à percepção de mudança organizacional e ao comprometimento, esses construtos mostraram-se heterogêneos, oportunidade em que o autor sugere a consideração das bases de comprometimento organizacional para melhor explorar esta relação.

Continuando a estudar o comprometimento em seus três focos (organização, carreira e sindicato), Bastos (2000) identificou quatro padrões de comprometimentos (duplo comprometimento, comprometimento unilateral com a organização, duplo descompromisso e comprometimento unilateral com a profissão) e sugeriu que a junção de diferentes estratégias metodológicas enriquece a compreensão do fenômeno (Bastos & Costa, 2001). Posteriormente, Borges-Andrade (2002) indicou que o nível e o tipo de inovação tecnológica da organização podem resultar em diferentes comprometimentos.

Outras contribuições acerca dos três focos do comprometimento podem ser percebidas no estudo de Fonseca e Bastos (2003), os quais sugerem que os

ambientes de trabalho que estimulam a criatividade tendem a apresentar maiores níveis de comprometimento, bem como, no trabalho de Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008), quando se dedicaram à exploração das medidas do comprometimento organizacional.

Apesar de contextualizar os possíveis focos do comprometimento, este estudo abará o foco organizacional. Neste sentido, analisando produções nacionais, Demo (2003) reúne algumas idéias sobre o assunto, pontuando que o comprometimento organizacional estaria relacionado ao tipo de contrato informal, subjetivo, firmado nas relações entre o trabalhador e a instituição.

Na seqüência, Demo (2003) evidencia a dificuldade persistente quanto à definição de comprometimento e as formas de avaliá-lo. Possivelmente, a existência de diferentes naturezas (ou dimensões) do estado psicológico contribuem para a complexidade de uma definição do construto.

No vernáculo, o comprometimento aparece como sinônimo de compromisso, o qual, por sua vez, envolve a promessa ou obrigação entre pessoas (Rocha, 2005, p. 183). A ação de comprometer-se, surge relacionada ao ato de empenhar-se, assumir compromissos e responsabilidades.

É evidente que nessa fonte de pesquisa o comprometimento não é considerado em suas dimensões, segundo confirmações empíricas sobre o construto, as quais dispõem sobre os possíveis tipos de vínculos dos trabalhadores com as organizações, buscando defini-los e utilizá-los para compreender o contexto de trabalho, a satisfação do trabalhador, as relações de trabalho, o desempenho no trabalho, dentre outras variáveis.

### 2.3 Dimensões do Comprometimento Organizacional

A idéia de que o comprometimento organizacional poderia ser explicado apenas como o processo em que o trabalhador assume compromissos com a organização, mostrando lealdade, engajamento, entre outros adjetivos que representem seu bom desempenho no trabalho, foi sendo paulatinamente substituída por uma visão multidimensional, principalmente após o trabalho de Meyer e Allen (1991).

A partir de então, as contribuições desses autores demandaram novos rumos para os estudos, norteando, por exemplo, os trabalhos de Bandeira, Marques e Veiga (2001), Bastos e Costa (2001), Costa (2005), Fonseca e Bastos (2003), Medeiros e Albuquerque (2005), Rego, Cunha e Souto (2007) e Rowe (2008). Entre outros autores, Demo (2003) comenta a existência de um consenso entre os estudiosos quanto à natureza multidimensional do construto.

Assim, diante das propostas multidimensionais do construto, o modelo que permanece com forte aceitação pela comunidade científica é o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), composto por comprometimento afetivo, calculativo e normativo. Esse modelo também será adotado neste estudo, entendendo que o construto é o estado psicológico que caracteriza a relação entre o trabalhador e a organização, apresentando-se em três dimensões.

Outros modelos sugerem a divisão do comprometimento em mais de três dimensões, conforme é observado no trabalho de Ricco (1998). Inicialmente com o objetivo de identificar o tipo de comprometimento organizacional que ocorre em condições adversas a partir de um modelo tridimensional, o autor concluiu que a

escala mensura um quarto componente e, sem nominá-la, aponta uma subdivisão da dimensão normativa do construto.

Com a intenção de reexaminar a escala proposta por Meyer e Allen (1991, 1993) para a mensuração de apenas três dimensões do comprometimento organizacional, bem como, comprovar a existência de um quarto componente, Medeiros et al. (1999) trazem para a literatura a “dimensão afiliativa”, a ser confirmada em estudos posteriores. Os autores comentam que três itens da escala “denotam a falta de vínculo indivíduo-organização, ocasionada talvez pela falta de integração, ou de identificação, do indivíduo com o grupo em que trabalhe” (Medeiros et al., 1999, p. 5). Com estes resultados, surge o modelo tetradimensional, ampliando a compreensão da multidimensionalidade do comprometimento organizacional.

O trabalho de Rocha, Cardoso e Tordera (2008) contribuiu com as pesquisas sobre o modelo tetradimensional e, para tanto, utilizou o questionário ASH-ICI (Questionário de Identificação do Comprometimento com a Organização), desenvolvido por Quijano, Masip, Navarro e Aubert (1997), os quais distinguem dois tipos de comprometimento, o pessoal (afetivo) e o instrumental (calculativo) em quatro dimensões. O comprometimento instrumental ou calculativo subdivide-se, então, nas dimensões de troca (recompensas extrínsecas) e necessidade (manutenção do emprego) e o comprometimento pessoal/afetivo nas dimensões afetivas de “congruência dos valores e objetivos” e a “necessidade de afiliação”.

Analisando a dinâmica de subdivisões do construto em diferentes dimensões, Rego (2003c) publica um trabalho intitulado “Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica – afinal quantas dimensões?”. Nesse estudo, ele menciona a existência de quatro a seis dimensões que caracterizam o laço psicológico do

indivíduo com a organização, estando elas apresentadas na Tabela 4, onde há dois fatores afetivos (comprometimento afetivo e futuro comum), um normativo, dois instrumentais (sacrifícios avultados e escassez de alternativas) e outro denominado ausência psicológica. Esse foi apresentado pelo autor como “descomprometimento”.

**Tabela 4 - Seis tipos de laços psicológicos entre o indivíduo e a organização**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>O QUE PENSA UM MEMBRO ORGANIZACIONAL</b>
Comprometimento afetivo	“Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”
Futuro comum	“Ficaria muito satisfeito se fizesse o resto de minha carreira nesta organização”
Comprometimento normativo	“Sinto que devo ser leal e permanecer nesta organização”
Sacrifícios avultados	“Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam”
Escassez de alternativas	“Sinto que tenho poucas alternativas se deixar minha organização”
Ausência psicológica	“Aceitaria qualquer emprego para deixar de trabalhar nesta organização”

**Fonte:** Rego (2003c, p. 29).

Alguns estudos utilizaram a Escala do Comprometimento Organizacional Integrada, a qual reúne fatores de Meyer e Allen, bem como, de Medeiros e cols (2003) e Rego (2003), totalizando 24 itens. Assim como proposto pela referida escala, Lauer-Leite (2006) identificou os cinco fatores do comprometimento organizacional, sendo eles: o afetivo, afetivo/normativo, instrumental, afiliativo e ausência psicológica, reforçando a existência do modelo pentadimensional.

Além dos modelos unidimensional, bidimensional, tridimensional, tetradimensional e pentadimensional, Medeiros (2005), utilizando a escala de Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2003), identificou sete dimensões latentes do comprometimento organizacional, também encontradas no estudo de Medeiros e Albuquerque (2005). Ou seja, dimensões que ainda estão ocultas, subentendidas ou não manifestadas até então.

As sete dimensões e as respectivas consistências internas são apresentadas pelos autores da escala na Tabela 5.

**Tabela 5 - Dimensões do Comprometimento Organizacional e Medida de Consistência Interna de Cada Fator.**

FATOR NA EXTRAÇÃO	DENOMINAÇÃO DO COMPONENTE	ALPHA DE CROMBACH
1	Afetivo (internalização de valores e objetivos)	0,78
2	Instrumental (poucas alternativas)	0,47
3	Instrumental (recompensas e oportunidade)	0,52
4	Normativo (obrigação em permanecer)	0,72
5	Normativo (obrigação pelo desempenho)	0,63
6	Afiliativo (sentimento de fazer parte)	0,80
7	Instrumental (linhas consistentes de atividade)	0,58

**Fonte:** Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2003 *apud* FERREIRA, 2006, p. 43).

Rowe (2008) faz uso da escala proposta e validada por Medeiros (2003). Em seus resultados, o estudo comprovou a existência do modelo heptadimensional.

Portanto, o comprometimento organizacional é confirmado por estudos

empíricos como um construto multidimensional, partindo, principalmente, de três dimensões que almejam representar teoricamente o vínculo do trabalhador com a organização, sendo eles o afetivo, o normativo e o calculativo ou instrumental. Bastos (1994) reuniu em seu trabalho algumas definições destas dimensões elaboradas por Etzioni (1975), Meyer e Allen (1991) e Mowday, Porter e Steers (1979).

Segundo Bastos (1994), as definições apontam o comprometimento afetivo como a identificação e envolvimento do trabalhador com a organização, onde ele passa a sentir o desejo de permanecer por vontade própria, estabelecendo um vínculo emocional com a organização. Por sua vez, o comprometimento instrumental envolve a necessidade de o trabalhador permanecer na organização e garantir sua estabilidade, visto que trará custos para ele, caso deixe a organização e, também, o risco de não encontrar outra oportunidade.

O comprometimento normativo compreende um sentimento de obrigação do trabalhador em permanecer na organização e demonstrar bom desempenho nas funções que exerce. Para os trabalhadores que apresentam comprometimento normativo, há uma forte presença de lealdade às normas e regras institucionais.

Considerando as explicações sintéticas de Rego e Souto (2004) acerca das três dimensões do comprometimento organizacional, tem-se que o comprometimento afetivo envolve o desenvolvimento do desejo de permanecer na instituição, o comprometimento normativo implica uma obrigação e o comprometimento calculativo ou instrumental manifesta-se na necessidade de permanecer na instituição.

A partir de tais compreensões das dimensões da variável comprometimento organizacional, os autores entendem que “é mais provável que exerçam elevados

esforços de desempenho quando desejam pertencer à organização, do que quando se sentem obrigados ou necessidade de nela se inserirem” (Rego & Souto, 2004, p. 155). Esse posicionamento reforça a teoria de que os laços afetivos do trabalhador com a organização tendem a ser mais fortes do que os laços mantidos apenas pelas obrigações ou necessidades dos trabalhadores.

Vários estudos que buscaram avaliar os níveis do comprometimento organizacional dos trabalhadores identificaram que a dimensão afetiva era predominante na explicação do vínculo dos trabalhadores com a organização (Bandeira, Marques & Veiga, 2000; Medeiros & Enders, 2002; Ricco, 1998; Tamayo et al., 2001).

Demo (2003) já mencionava a tendência dos estudos de comprometimento, nacionais e internacionais, para a dimensão afetiva do foco organizacional. Possivelmente essa interpretação incentivou mais ainda os estudos sobre o comprometimento afetivo, como se pode observar no trabalho de Fonseca e Bastos (2003), em que os achados demonstraram que os trabalhadores estabelecem um vínculo de comprometimento mais afetivo do que instrumental.

Nos anos seguintes, outros estudos reforçaram a teoria de que pessoas que dispõem do comprometimento afetivo apresentam maior desempenho, são mais produtivas, mais dedicadas e envolvidas com a organização (Abich et al., 2006; Barros, 2008; Bassan, 2007; Carvalho, 2007; Costa & Moraes, 2007; Eckert, 2006; Flauzino & Borges-Andrade, 2008; Guimarães & Martins, 2008; Lauer-Leite, 2006; Leite, 2004; Medeiros & Albuquerque, 2005; Paiva, 2009; Pinto Jr, 2005; Rego, Cunha & Souto, 2007; Xavier, 2005).

Apesar de a dimensão afetiva ser apontada como maior responsável pelo comprometimento organizacional, estudos realizados no Brasil e no mundo,

sugerem uma infinidade de variáveis antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional. Essas diferentes variáveis (Mathieu & Zajac, 1990; Cruz, 2002 e Leite, 2004) indicam que o trabalhador pode ser comprometido apenas por uma única dimensão, por duas ou por três dimensões, dependendo de um conjunto de fatores internos e externos ao indivíduo e à organização, dada a multidimensionalidade do construto.

Conforme apontam Tamayo et al. (2001), o vínculo do trabalhador com seu trabalho é complexo e multidimensional, demandando constantes pesquisas para compreensão dessas relações, seus antecedentes e conseqüentes para o trabalhador e para organização.

#### **2.4 Antecedentes e Conseqüentes do Comprometimento.**

O comprometimento organizacional surge na literatura relacionado a diferentes variáveis, tais como: prioridades axiológicas (Tamayo et al., 2001); variáveis pessoais, acadêmicas, organizacionais e funcionais (Cruz, 2002; Leite, 2004); organização, carreira e sindicato (Bastos & Borges-Andrade, 2002); criatividade (Fonseca & Bastos, 2003); características organizacionais (Medeiros & Albuquerque, 2005); ambiente de trabalho (Hult, 2005); espiritualidade (Rego, Cunha & Souto, 2007); bases de poder e conflitos (Guimarães & Martins, 2008).

Além de ser foco de estudos com trabalhadores da construção civil (Cruz, 2002), da agricultura (Costa, 2005), do comércio (Costa & Moraes, 2007; Ferreira, 2006; Medeiros & Enders, 1998; Costa & Moraes, 2007), das finanças, contabilidade

e/ou economia (Brierley, 1996; Eckert, 2006; Fonseca & Bastos, 2003; Goes, 2006; Lauer-Leite, 2006), das universidades (Bastos, Brandão & Pinho, 1997; Rowe, 2008; Sanches, Gontijo & Verdinelli, 2004; Somech e Bloger, 2002), das bibliotecas (Borges, Lima, Vilela & Morais, 2004), do atendimento (Abicht et al., 2006; Azevedo, 2006; Pinto Jr, 2005), dos correios (Bandeira, Marques & Veiga, 2000), do sistema hoteleiro (Medeiros & Albuquerque, 2005), tanto do setor público quanto do privado, o comprometimento organizacional foi variável, também, de pesquisas com profissionais da saúde e também em instituições de saúde (Bassan, 2007; Bastos, 1998; Carvalho, 2007; Liou, 2008).

Em sua maioria, estes estudos examinam a relação entre características organizacionais e pessoais (antecedentes) e o desempenho dos trabalhadores e das organizações (conseqüentes).

Elencando alguns antecedentes, Bastos e Borges-Andrade (2002) inferem que a diminuição da segurança, a redução de perspectivas de crescimento e a transitoriedade de vínculos empregatícios são outros elementos que fragilizam o comprometimento de trabalhadores. Para eles, estudos que abarcam a variável comprometimento organizacional pode estar relacionado a variáveis pessoais, características do trabalho e políticas organizacionais com diferentes níveis de vínculo do trabalhador.

Após a análise de regressão múltipla, com objetivo de verificar possíveis relações entre o comprometimento organizacional e a percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente organizacional com o desempenho no trabalho, Fonseca e Bastos (2003) identificaram seis variáveis preditivas do desempenho no trabalho, a saber: ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas; comprometimento afetivo; escolaridade; cargos de confiança ou função

comissionada e resistência a idéias novas. Ou seja, o incentivo a idéias novas e a função comissionada influenciam positivamente no nível de comprometimento dos trabalhadores. Por sua vez, quanto maior a escolaridade, menor o comprometimento com a organização.

Entre as conclusões apresentadas no trabalho de Fonseca e Bastos (2003) encontra-se a análise de que as equipes menores de trabalho têm maior probabilidade de coesão, possivelmente, pela redução de distrações e da necessidade de coordenação, considerando que há maior preocupação e responsabilidade pela tarefa.

O trabalho desenvolvido por Mathieu e Zajac (1990) apresenta em seus resultados uma extensa lista de variáveis antecedentes, correlatas e conseqüentes do comprometimento organizacional, conforme expresso na (Tabela 6).

**Tabela 6 - Classificação de antecedentes, correlatos e conseqüentes de comprometimento organizacional**

ANTECEDENTES		CORRELATOS	CONSEQÜENTES
Características pessoais	Características do trabalho	Motivação	Desempenho no trabalho
Idade Sexo Escolaridade Estado civil Posição de posse/mandato Posse/mandato organizacional Percepção de competência pessoal Habilidades Salário Ética protestante no trabalho Nível do trabalho	Diversas habilidades Autonomia nas tarefas Desafio Escopo do trabalho	Geral Interna Envolvimento com o trabalho Estresse Comprometimento organizacional Comprometimento com a união	Outras classificações Medidas de saída Percepção de alternativas de trabalho Intenção de pesquisa Intenção de abandonar Público Intempestividade Rotatividade de funcionários
Papéis sociais	Relações com a equipe	Satisfação com o trabalho	
Ambigüidade de papéis Conflito de papéis Sobrecarga de papéis	Coesão grupal Estrutura inicial do líder Consideração do líder Comunicação do líder Interdependência de tarefas Liderança participativa	Geral Intrínseco Extrínseco Supervisão Co-trabalhadores Promoção Pagamento Trabalho em si	
	<b>Características organizacionais</b>		
	Tamanho da organização Centralização organizacional		

**Fonte:** MATHIEU, J. E. & ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

Assim, apesar de os autores contemplarem algumas das variáveis pessoais e organizacionais como antecedentes e conseqüentes do comprometimento (Cruz,

2002; Medeiros & Albuquerque, 2005; Hult, 2005), Mathieu e Zajac (1990) ampliam essa rede ao apresentarem maiores detalhes dessas variáveis. Assim, as variáveis antecedentes são distribuídas em características pessoais e papéis e características do trabalho, do grupo e da organização. Como variáveis correlatas, os autores apontam a motivação e a satisfação no trabalho. Por fim, como antecedentes do comprometimento, trazem a performance no trabalho, possibilitando uma visão mais ampla do fenômeno.

Frente à indicação dessa complexa rede de variáveis que pode relacionar-se com o comprometimento organizacional, dispõe-se a seguir de outros achados empíricos com o intuito de focar as principais variáveis preditivas ou explicativas do comprometimento, levando em consideração a organização das variáveis entre pessoais/individuais e funcionais/organizacionais.

#### 2.4.1 Características da Organização

Conforme apontam os resultados do estudo de Medeiros e Albuquerque (2005), um conjunto de características organizacionais influencia nas dimensões latentes do comprometimento.

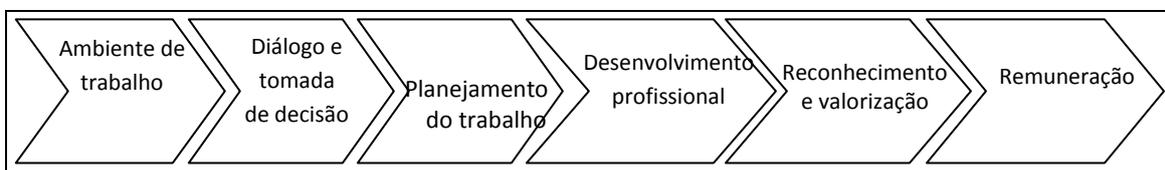
Medeiros e Albuquerque (2005) discorrem em seu estudo que a cobrança de regras e resultados pode influenciar tanto positiva (os trabalhadores internalizam as regras) quanto negativamente (os trabalhadores não desejarem permanecer), podendo haver ou não uma melhora no desempenho dos trabalhadores. De uma forma geral, pode-se dizer que os autores comprovaram que as dimensões latentes de caráter afetivo influenciam positivamente no desempenho, ao passo que as

dimensões latentes de carácter instrumental influenciam negativamente.

Por fim, opina-se que a maior contribuição do trabalho de Medeiros e Albuquerque (2005) foi a construção e apresentação de um modelo estrutural acerca da influência das características organizacionais sobre o comprometimento e o desempenho dos trabalhadores.

No estudo de Fonseca e Bastos (2003) encontrou-se uma associação significativa entre percepção do ambiente e comprometimento afetivo, diferentemente do comprometimento instrumental. Nesse aspecto, os autores discorrem acerca do ambiente de trabalho enquanto motivador da criatividade e, conseqüentemente, do comprometimento.

De posse de dados teóricos e empíricos obtidos por Eckert (2006), ele elabora um fluxograma de sugestões para políticas de comprometimento, conforme se observa na Figura 7. Para o autor, a seta indica o caminho que as políticas de recursos humanos devem seguir em prol do aumento dos níveis de comprometimento dos trabalhadores, iniciando com a oferta de um ambiente de trabalho adequado.



**Figura 7 – Fluxograma das sugestões de políticas de comprometimento**

**Fonte:** Eckert (2006, p. 115).

Convém mencionar que os resultados do estudo do Hult (2005) não obtiveram as mesmas informações, visto que, ele não encontrou relação entre o ambiente de

trabalho e o comprometimento organizacional, ao comparar os países que compuseram a amostra. Por sua vez, o fator mais importante para o comprometimento organizacional em todos os países da amostra foi um trabalho tido como interessante para o indivíduo.

Fonseca e Bastos (2003) demonstraram interesse na relação entre comprometimento organizacional, percepção de estímulos e barreiras à criatividade e desempenho no trabalho. Chegaram à conclusão de que o desempenho é maior quando se trata de ambientes de trabalho que estimulam a criatividade e que possuem níveis significativos de comprometimento organizacional.

A análise dos dados quanto à estrutura organizacional conduzida por Medeiros e Albuquerque (2005), sugere que os trabalhadores percebem a existência de uma estrutura organizacional descentralizada, hierarquizada e com tarefas especializadas. Nesse sentido, a descentralização influencia positivamente o comprometimento afetivo; a hierarquização influencia o comprometimento instrumental e a especialização influencia o sentimento de escassez de alternativas, pois o trabalhador repete as mesmas tarefas diariamente.

Os indicadores do sistema de recursos humanos apontaram duas dimensões latentes: sistema alinhado de RH (percebido nos treinamentos, metas definidas em conjunto, sistemas de remuneração) e políticas de contratação da empresa (percebida como criteriosa e com objetivos de longo prazo na empresa).

A percepção dos trabalhadores de que o sistema de recursos humanos é alinhado às suas expectativas e necessidades, influencia positivamente no comprometimento afetivo. Por sua vez, a presença de um sistema de contratação criterioso conduz os trabalhadores a seguir as normas estabelecidas.

Quanto aos indicadores do sistema de recursos humanos encontrados no

estudo de Medeiros e Albuquerque (2005), essas informações representam estratégias abrangentes, em que não é apenas um ou outro fator que interfere no comprometimento do trabalhador com a organização, mas sim um contexto de ações simultâneas que geram impacto na percepção e no comprometimento dos mesmos com a organização.

Na extensão do trabalho, os autores comentam, exaustivamente, acerca das comprovações científicas, quanto a importância das gestões e estruturas do setor de recursos humanos frente às intervenções e planejamentos e a sua repercussão no comprometimento do trabalhador com a organização. Essa discussão é intrínseca quando se fala das dimensões afetiva, calculativa e normativa do comprometimento organizacional. Afinal, a gestão de recursos humanos conduz os procedimentos quanto aos treinamentos, as recompensas, os processos de seleção de pessoal, admissões e demissões, promoções, incentivos, planos de carreira.

Para Bastos e Borges-Andrade (2002), as organizações inovadoras investigadas, apesar de não se caracterizarem de forma homogênea quanto ao comprometimento, apresentam maiores padrões de comprometimento organizacional, ao contrário das organizações chamadas de clássicas ou burocráticas, onde a inovação não está explicitamente presente.

De uma forma sintética, este trabalho distribuiu as organizações em quatro casos, nos quais os resultados possibilitam uma hierarquização dos tipos de comprometimento dos trabalhadores. No primeiro caso, composto por uma administração pública, a qual representou a organização burocrática, o comprometimento com a carreira obteve baixo escore, mas foi maior que os comprometimentos com o sindicato e com a organização, chegando a apresentarem antagonismo.

Os outros três casos estudados pelos autores (indústria metalúrgica, organização privada de saúde e empresa de telecomunicações) foram considerados inovadores e apresentaram o comprometimento com a organização com maior escore.

Outro estudo que focou o comprometimento e a inovação foi desenvolvido por Borges-Andrade e Pilati (2001) em cujos achados, comentam que as organizações que apresentam desenhos mais próximos de uma organização dinâmica/inovadora tendem a possuir membros mais comprometidos afetivamente.

Então, diante desses estudos empíricos, infere-se que as organizações inovadoras podem obter índices mais elevados de comprometimento do que as organizações ditas burocráticas.

Os desafios e as mudanças não são observadas como boas preditoras de comprometimento organizacional, segundo Tamayo et al. (2001), considerando que:

Basicamente, o comprometimento organizacional parece atender motivações de conservação do *status quo*, de procura do bem-estar coletivo e de obtenção de status social, de prestígio e de controle de pessoas e recursos. Finalmente, ele é incompatível, do ponto de vista motivacional, com a busca de novidade, de mudança e de desafios (p. 33).

Segundo Mendonça (2003), as motivações egoísticas estariam relacionadas à promoção de interesses pessoais, ou seja, o trabalhador adere a metas ou atitudes que venham a atender seus interesses. Assim, apresenta o interesse por mudanças, inovações, crescimento. Por sua vez, as motivações coletivas estariam voltadas para o bem-estar dos outros, da equipe de trabalho, por exemplo. Nesse caso, o interesse é pela conservação do *status quo*, das regras e das relações.

#### 2.4.2 Características do trabalhador

Com os avanços dos estudos sobre comprometimento organizacional, percebe-se um interesse dos pesquisadores pelos aspectos subjetivos ou individuais do trabalhador que envolveriam esta variável. Inicialmente destacam-se os interesses para a dimensão afetiva do construto e, em seguida, para outras dimensões e variáveis pessoais.

Medeiros e Enders (2002), por exemplo, dedicaram-se ao estudo das características pessoais, observando a relação destas com o comprometimento organizacional e a performance no trabalho. Mais adiante, Cervo (2007) pretendeu identificar as características de personalidade dos trabalhadores comprometidos e dos descomprometidos. No entanto, apenas alguns subfatores das Escalas de Extroversão e Socialização mostraram algum efeito sobre o comprometimento organizacional.

Harrison e Hubbard (1998) foram alguns dos autores internacionais que estudaram os antecedentes do comprometimento organizacional, nos quais identificaram que as características pessoais como o gênero e a idade, e as profissionais, entre outras variáveis, repercutiam no nível de comprometimento dos trabalhadores mexicanos.

Eckert (2006) também incluiu as variáveis sócio-profissionais em seu modelo de investigação. Seu objetivo foi identificar e analisar as características sócio-profissionais dos empregados, relacionando-as às dimensões do comprometimento organizacional. Em suma, os resultados indicaram que os trabalhadores mais comprometidos afetivamente com a organização apresentavam até 30 anos de idade, eram solteiros e em sua maioria do sexo masculino.

Em maiores detalhes, Eckert (2006) observou que os trabalhadores com maiores níveis de comprometimento instrumental tinham cerca de 20 anos de idade, sugerindo que seu compromisso envolve a necessidade de permanecer na organização. Os trabalhadores mais comprometidos afetivamente apresentavam mais de 40 anos. Por sua vez, os mais comprometidos normativamente são os trabalhadores com mais de 50 anos de idade, vendo-se obrigados a permanecer na organização devido à dificuldade de reingresso no mercado de trabalho.

A possibilidade de haver uma relação entre personalidade e desempenho no trabalho, levou Pinto Jr (2005) a investigar essa situação, embora não tenha identificado em sua amostra uma relação significativa entre os dois fatores.

O estudo de Rego, Cunha e Souto (2007) mostrou como cinco dimensões de espiritualidade nas organizações explicam o comprometimento organizacional. Os autores chegaram à conclusão de que a espiritualidade correlaciona-se com o comprometimento organizacional, mais para a dimensão afetiva e menos para a instrumental.

Os autores tiveram o cuidado de mencionar que a espiritualidade é diferente de religião, definindo-a como oportunidades de realizar um trabalho com significado, alegria e respeito pela vida interior. Segundo Rego et al. (2007), “os seres humanos são seres racionais, mas também emocionais e espirituais”.

Ao estudar o comprometimento de funcionários de um sistema de bibliotecas, Borges et al. (2004) identificou que a renda individual e a renda familiar correlacionaram-se diretamente com o comprometimento organizacional, ou seja, quanto menor a renda, maior o comprometimento. Informações diferentes foram obtidas no estudo de Eckert (2006), visto que, sua amostra demonstrou haver mais comprometimento quando as rendas eram maiores.

Entre os fatores apontados como antecedentes do comprometimento há indícios empíricos de que o nível de escolaridade reaja negativamente ao comprometimento, ou seja, quanto maior a escolaridade, menor o comprometimento e quanto menor a escolaridade, maior o comprometimento.

Essa teoria é apresentada por Bastos e Borges-Andrade (2002) e Fonseca e Bastos (2003), além de outros teóricos, os quais discutem em seus estudos que os trabalhadores com menores níveis de escolaridade/formação são mais dispostos a colaborar com pesquisas. Semelhantemente, os resultados obtidos por Eckert (2006) indicam que, ao ingressarem em cursos superiores, os níveis de comprometimento dos trabalhadores tendem a diminuir.

No trabalho de Tamayo et al. (2001), tendo como variável dependente o comprometimento afetivo, os resultados sugerem que o tempo de empresa influencia no nível de comprometimento do trabalhador com a organização, período em que é supostamente construído um vínculo afetivo.

Diz-se “supostamente” por que, além de os autores não afirmarem com certeza tal relação entre tempo de serviço e comprometimento afetivo, o fato de o trabalhador permanecer por um tempo considerável na empresa pode não ser por um desejo ou vontade (construção de um comprometimento afetivo), mas sim pela necessidade (construção de um comprometimento calculativo).

Essas análises dependerão das vivências dos trabalhadores com a organização, sendo essas diferentes em cada estudo. Logo, os achados de Tamayo et al. (2001) reforçam a idéia de que o tempo de serviço reflete no comprometimento organizacional, visto que, quanto maior o tempo da relação, maiores (ou menores) serão os níveis de comprometimento organizacional.

Os achados de Cruz (2002) corroboram essa teoria, interpretando que os

trabalhadores da construção civil que apresentaram maior nível de comprometimento eram aqueles que estabeleciam maior tempo de trabalho na organização, período em que conquistaram mais estabilidade e solidez, tanto financeira quanto social, dentro da empresa.

Eckert (2006) amplia essa análise ao acrescentar que o nível do comprometimento oscila em diferentes tempos de empresa, ou seja, com um ano de empresa o comprometimento afetivo tende a diminuir; aumentando após esse período, tornando-se um laço afetivo estreito por volta dos cinco anos de trabalho.

Neste contexto, pode-se incluir os tipos de contratos/vínculos, conforme explorados por Costa (2005), o qual analisou a relação entre a natureza dos contratos de trabalho e os vínculos com o trabalho e a organização, constatando que, apesar de não haver uma diferença significativa entre os dois grupos, os trabalhadores temporários (aqueles que estão há pouco tempo na empresa) eram menos comprometidos com a organização que os efetivos.

Complementarmente, Leite (2004) encontrou dados não muito diferentes para afirmar que os trabalhadores em contrato temporário apresentavam maior comprometimento.

Situação semelhante foi elaborada por Góes (2006), o qual estudou os valores relativos ao trabalho como antecedentes do comprometimento organizacional, identificando que há influência de prestígio e de estabilidade sobre o comprometimento. Assim, quanto maior o prestígio maior o comprometimento e, quanto maior a estabilidade, menor o comprometimento.

O fato de assumir cargos de confiança ou funções comissionadas, segundo Eckert (2006), pode influenciar positivamente no comprometimento organizacional do trabalhador. O autor analisa que essa situação geraria no trabalhador um

sentimento de obrigação em permanecer, bem como, de reflexão acerca dos prejuízos caso abandonasse-a.

Leite (2004) também compartilha dessas informações ao perceber que o fato de o trabalhador ocupar cargos de confiança compõe uma variável antecedente de altos níveis de comprometimento organizacional.

Ao assumir cargos de confiança, pressupõe-se que os trabalhadores devem exercer algum tipo de liderança. Ferreira (2006) conclui em seu estudo que determinados tipos de liderança influenciam positivamente o comprometimento do empregado. Todavia, Bassan (2007) não encontrou dados que afirmassem a relação entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional.

Ao explorarem as variáveis antecedentes do comprometimento organizacional, esses estudos demonstraram evoluções expressivas ao ampliar as explicações de nível individual (características do trabalhador) para o nível organizacional (características do trabalho e da organização). Assim, contribuem de forma significativa para compreensão do significado do trabalho para as relações humanas e para a vida dos sujeitos, distante de ser reconhecido apenas como uma fonte de renda e de subsistência, mas como uma fonte de satisfação pessoal, social, espiritual.

Entende-se que, caso os trabalhadores não encontrem essa vivência positiva no trabalho, seu rendimento, criatividade, motivação e comprometimento com a organização tendem a diminuir. Por outro lado, Rego, Cunha e Souto (2007) informam que ao encontrar espaços de trabalho espiritualmente ricos, os trabalhadores experimentam o sentido de segurança psicológica e emocional, culminando em maior comprometimento afetivo com a organização.

Após a conclusão de seu trabalho e a comparação das pesquisas nacionais e

internacionais sobre comprometimento, Demo (2003) conclui que:

[...] no exterior, as variáveis preditivas mais relevantes envolvem fatores pessoais, o planejamento e o manejo adequados de atividades e a qualidade da liderança exercida pelos gerentes (variáveis mais micro) ao passo que, no Brasil, o maior poder de predição é explicado por variáveis como o crescimento ocupacional proporcionado pela organização, a existência de políticas justas de gestão de pessoal e a imagem externa da organização (variáveis mais micro) (p. 205).

Contudo, diante das produções científicas nacionais realizadas após 2003, pôde-se perceber não apenas o crescimento do interesse pelo construto, mas também, a presença de um vasto conjunto de variáveis organizacionais e individuais preditivas do comprometimento organizacional.

Como se pode perceber, não é possível explicar o comprometimento organizacional apenas como um construto unidimensional, bem como, relacionado a apenas uma ou outra variável. Sugere-se, conforme indicado pela literatura, a consideração do comprometimento organizacional como uma variável complexa e passível das mais diferentes influências, dependendo de um determinado tempo histórico, cultural, econômico e social, bem como, das variáveis organizacionais e individuais.

## **2.5 Medidas de Comprometimento**

Frente à multidimensionalidade do construto e os vários fatores apontados como possíveis influenciadores, tanto para o aumento como para a diminuição do

comprometimento do trabalhador com a organização, Fonseca e Bastos (2003) ressaltam quão expressivos são os desafios de mensuração.

Para atender às pesquisas correlacionais que envolvem justiça e comprometimento organizacional, surge uma gama de estudos (Medeiros & Enders, 1998; Siqueira, 1995, 2000; Bastos, Siqueira, Medeiros & Menezes, 2008) direcionada às possibilidades metodológicas, focando, principalmente a construção de instrumentos validados estatisticamente.

As escalas construídas para medir comprometimento organizacional contemplam as definições e dimensões do construto, como é percebido no trabalho de Bastos et al. (2008), onde estão reunidas diferentes escalas para comprometimento organizacional, as quais avaliam as dimensões – afetiva, normativa e calculativa ou instrumental – individual e/ou simultaneamente.

Entre os instrumentos construídos com intuito de avaliar o comprometimento organizacional afetivo, o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*, desenvolvido por Mowday, Porter e Steers (1979) tem se mostrado de grande relevância para estudos nacionais devido ao fato de ter uma versão validada para a realidade brasileira (Borges-Andrade, Afanasieff & Silva, 1989).

Uma versão reduzida foi elaborada em 1982 e validada por Bastos (1994) com alpha de Crombach de 0,88 para o comprometimento organizacional, sendo utilizada por Costa (2005), a qual obteve uma consistência interna de 0,84. Esse modelo foi instrumento de coleta de dados no estudo de Bastos e Borges-Andrade (2002), Garcia (2003), Leite (2004), Lima (2003) e Tamayo et al. (2001).

Outra escala, com enfoque tridimensional, foi apresentada por Meyer e Allen (1991), passando por adaptações em 1993, quando foi reduzido e modificado por Meyer, Allen e Smith. Outras adaptações também foram feitas em 1997. A validação

para a versão brasileira desse instrumento foi desenvolvida por Medeiros e Enders (1998), e obteve  $\alpha = 0,68$  para a dimensão afetiva,  $\alpha = 0,70$  para a dimensão normativa e  $\alpha = 0,61$  para a dimensão instrumental. Analisando estes coeficientes de confiabilidade, apesar de estarem abaixo do valor mínimo aceito de 0,70, conforme sugerido por Hair et. al (1998), percebe-se que os valores estão muito próximos. Medeiros e Enders (1998) comentam que tais valores estão abaixo dos valores médios obtidos nas validações realizadas em outras culturas, mas não o invalidam.

Trabalhos posteriores fizeram uso dessa escala e obtiveram índices satisfatórios de precisão, conforme se pode observar nos estudos relacionados abaixo:

- Medeiros e Enders (1998) obtiveram  $\alpha = 0,70$  para a dimensão normativa, 0,68 para a afetiva e 0,61 para a instrumental;
- Medeiros, Enders, Oliveira e Monteiro (1999) obtiveram  $\alpha = 0,75$  para a dimensão normativa, 0,70 para a afetiva e 0,69 para a instrumental;
- Costa (2005) obteve  $\alpha = 0,84$  para comprometimento organizacional, sendo:  $\alpha = 0,81$  para a dimensão afetiva e 0,61 para a dimensão instrumental, abordadas no estudo;
- Xavier (2005) obteve  $\alpha = 0,82$  para a dimensão afetiva, 0,67 para a normativa e 0,63 para a instrumental;
- Costa e Moraes (2007) obtiveram  $\alpha = 0,71$  para a dimensão afetiva,  $\alpha = 0,67$  para a instrumental e 0,60 para a normativa;
- Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) obtiveram  $\alpha = 0,85$  para a dimensão afetiva, 0,79 para a calculativa e 0,73 para a normativa.

Apesar de Abicht, Zambelam e Cunha (2006) terem comprovado os bons índices psicométricos da escala de Meyer e Allen (1991) para as três dimensões do

comprometimento, a possibilidade de que a mesma escala pudesse mensurar uma quarta dimensão, motivou Ricco (1998) a reavaliá-la. Os resultados comprovaram a existência de um quarto componente do comprometimento organizacional (modelo tetradimensional). Essa dimensão foi denominada por Medeiros et al. (1999) de “afiliativa”, os quais encontraram alphas de Crombach entre 0,70 e 0,84.

Outras escalas interessantes para mensuração do comprometimento organizacional dispuseram de uma adaptação do modelo inicial de Meyer e Allen, como é proposto por Siqueira (1995, 2000). A autora estrutura as seguintes escalas: ECOA – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, ECOC – Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e ECON – Escala de Comprometimento Organizacional Normativo. Em sua validação encontrou índices satisfatórios: afetiva  $\alpha = 0,95$ , normativa  $\alpha = 0,86$  e instrumental  $\alpha = 0,71$  a  $0,78$  (GOES, 2006).

Ao fazer uso das escalas de Siqueira (1995, 2000), os achados de Bassan (2007) apresentaram uma consistência interna maior que o estudo original:  $\alpha = 0,92$  para dimensão afetiva e para a instrumental, e para dimensão normativa foi de  $\alpha = 0,86$ . Cruz (2002) foi um dos pesquisadores que fez uso desses instrumentos, seguido por Goes (2006), Guimarães e Martins (2008) e Oliveira (2006).

Diante da distribuição unidimensional das escalas, Pinto Jr (2005) explorou apenas as dimensões afetiva e calculativa, obtendo alpha de Crombach de 0,95 e de 0,71 a 0,78, respectivamente. No caso da escala de Meyer Allen (1991), apesar de apresentar as três dimensões em um único instrumento, é possível identificar os itens que compõem cada dimensão.

A construção e validação brasileira de um instrumento de medida do comprometimento também foi destaque do trabalho de Rego e Souto (2004) os

quais buscavam medir as dimensões afetiva, normativa e calculativa/instrumental do construto. Essa escala apresentou  $\alpha = 0,81$  para a dimensão afetiva,  $\alpha = 0,80$  para a dimensão instrumental e  $\alpha = 0,67$  para a dimensão normativa. Ela também foi utilizada por Rego, Cunha e Souto em 2007, o qual obteve:  $\alpha = 0,85$  para afetiva,  $\alpha = 0,76$  para normativa e  $\alpha = 0,86$  para instrumental. Esses números comprovam a validade do instrumento para a cultura brasileira.

A possibilidade da existência de uma quinta dimensão do comprometimento organizacional culminou no modelo pentadimensional, conforme apresentado por Lauer-Leite (2006). A autora passa, então, a validar e comprovar uma Escala de Comprometimento Integrada, reunindo fatores de Medeiros e cols (2003), Meyer e Allen (1991) e Rego (2003), totalizando 24 itens (Lauer-Leite, 2006). Os resultados obtidos pelo levantamento da autora apresentaram alpha de Crombach de 0,64 a 0,74.

Para além dos modelos tri, tetra e penta, existem também instrumentos de mensuração dos modelos heptadimensionais, conforme elaboração de Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2003) e abordados por Ferreira (2006), Medeiros e Albuquerque (2005), e Rowe (2008).

Analisando os índices de precisão dessa escala, observa-se, a partir dos dados de Ferreira (2006), as seguintes cargas fatoriais:  $\alpha = 0,91$  para “obrigação em permanecer”;  $\alpha = 0,83$  para o fator “afiliativo”;  $\alpha = 0,83$  para o “afetivo”;  $\alpha = 0,79$  para o fator “obrigação pelo desempenho”;  $\alpha = 0,69$  para o fator “poucas alternativas”;  $\alpha = 0,74$  para o fator “recompensas”; e, por fim,  $\alpha = 0,56$  para o fator “linhas consistentes de atividade”.

Apesar desse último fator estar abaixo de 0,70, pode-se considerar uma escala válida para o contexto brasileiro, visto que, esses fatores podem oscilar para

mais ou para menos, de acordo com a organização e com o contexto cultural pesquisado.

Analisando os estudos apresentados neste tópico, percebe-se que houve avanços significativos, principalmente quanto a própria definição multidimensional no construto, partindo das escalas voltadas para o foco organizacional e dos modelos unidimensionais (afetivas) para instrumentos tri, tetra, penta e heptadimensionais (Tabela 7).

**Tabela 7 – Evolução dimensional e instrumental do comprometimento organizacional.**

<b>AUTOR</b>	<b>ALPHAS</b>	<b>DIMENSÕES</b>
Mowday e cols (1979)  OCQ	Validada para a população brasileira por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989) e uma versão reduzida foi validada por Bastos (1994) com alpha de 0,88.	Afetiva, normativa e instrumental
Meyer e Allen (1991)	Afetiva: 0,68 Normativa: 0,70  Instrumental: 0,61 (obtidos no estudo de validação de Medeiros e Enders, 1998)	Afetiva, normativa e instrumental – TRI
Meyer, Allen e Smith (1993)	Afetiva: 0,82 Normativa: 0,67 Instrumental: 0,63 (obtidos no estudo de Xavier, 2005).	Afetiva, normativa e instrumental – TRI
Meyer e Allen (1997)	Afetiva: 0,85 Normativa: 0,73 Instrumental: 0,79 (obtidos no estudo de Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008).	Afetiva, normativa e instrumental – TRI
Siqueira (1995, 2000)	Na validação obteve 0,95 para a dimensão afetiva, 0,86 para a normativa e 0,71 a 0,78 para a instrumental (GOES, 2006).	ECO A - Afetiva, ECON - normativa e ECO C – instrumental – TRI
Rego e Souto (2004)	Afetiva: 0,81 Instrumental: 0,80 Normativa: 0,67	Afetiva, normativa e instrumental – TRI
Meyer e Allen (1991, 1993, 1997)	Ricco (1998) identificou que a escala mensurava um quarto componente, chamada de “afiliativa” por Medeiros et al. (1999), obtendo alphas entre 0,70 e 0,84.	Afetiva, normativa, instrumental e afiliativa - TETRA
Lauer e Leite (2006)	Alphas entre 0,64 e 0,74	Escala de Comprometimento Integrada – PENTA
Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2003)	0,91 para “obrigação em permanecer”; 0,83 para o fator “afiliativo”; 0,83 para o “afetivo”; 0,79 para o fator “obrigação pelo desempenho”; 0,69 para o fator “poucas alternativas”; 0,74 para o fator “recompensas”; e 0,56 para o fator “linhas consistentes de atividade” (FERREIRA, 2006).	HEPTA

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na literatura consultada.

### **3. MODELO DE INVESTIGAÇÃO**

O presente estudo teve como objetivo investigar as relações entre a percepção de justiça organizacional e o comprometimento dos servidores públicos do Estado do Tocantins.

Para tal, estabeleceram-se como objetivos específicos:

- I. Identificar os tipos de comprometimento (afetivo, normativo e calculativo) dos servidores;
- II. Averiguar quais as dimensões de justiça organizacional percebidas como mais freqüentes no contexto estudado;
- III. Investigar a relação entre as percepções de justiça organizacional e o comprometimento dos servidores;
- IV. Verificar como as variáveis sociodemográficas se relacionam com a percepção de justiça e com o comprometimento organizacional.

#### **3.1 Hipóteses de pesquisa**

Com base no referencial teórico e nos objetivos deste trabalho, foram

elaboradas as seguintes hipóteses investigativas:

Apesar de muitos estudos identificarem maior predominância do comprometimento afetivo (Fonseca & Bastos, 2003; Rego, Cunha & Souto, 2007), caracterizado pela identificação do trabalhador com a organização, alguns autores (Eckert, 2006; Leite, 2004) acreditam que o fato de os trabalhadores assumirem cargos e funções comissionadas elevam o comprometimento calculativo.

No serviço público, onde há maior garantia de estabilidade e prática de funções comissionadas, esperou-se obter maior comprometimento calculativo entre os servidores públicos do Tocantins que ocupam cargos de confiança ou funções comissionadas (H1).

Ao estudar a justiça organizacional em uma instituição pública, Schmaltz (2009) concluiu que a percepção de injustiça leva os trabalhadores a uma redução da qualidade, da produtividade e do comprometimento, dentre outras conseqüências negativas à saúde do trabalhador e à relação deste com a organização. Assim, esperou-se encontrar neste estudo que a percepção de justiça organizacional influencie positivamente o comprometimento dos servidores tocantinenses do seguinte modo: (H2a) quanto maior for o escore na percepção de justiça procedimental, maior será o escore no comprometimento normativo (Ferreira et. al, 2006; Filenga e Siqueira, 2006); (H2b) quanto maior for o escore na justiça distributiva, maior será o escore em comprometimento calculativo (Almeida e Silva, 2006; Ferreira et. al, 2006; Jonas, 2008); (H2c) quanto maior o escore na percepção de justiça interpessoal, maior será o escore no comprometimento afetivo (Rego e Souto, 2004; Almeida e Silva, 2006); (H2d) quanto maior for o escore na percepção de justiça informacional, maior será o escore de comprometimento normativo (Rego e Souto, 2004).

Estudos realizados por Deutsch (1975), Oliveira Sousa e Meireles (2009) e Thibaut e Walker (1975) apontam que a percepção de justiça não se refere apenas à distribuição justa dos recursos e benefícios, mas que a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão e as relações positivas entre superiores e subordinados são essenciais para que o trabalhador perceba que é tratado com justiça. Contudo, pensando no modelo hierárquico vertical da gestão pública, onde nem sempre é garantida a participação dos servidores nas discussões e tomadas de decisão, e nos benefícios adquiridos em cargos de confiança e funções comissionadas, foi estabelecido como hipótese que na amostra pesquisada a percepção de justiça distributiva apresente níveis mais elevados do que as outras dimensões de justiça (H3).

Analisando as características do vínculo do trabalhador com a organização, de acordo com a literatura consultada, o nível e o tipo do comprometimento podem variar de acordo com: a idade, o gênero, o estado civil, a renda, o nível de escolaridade, o tempo de trabalho, o fato de assumir algum cargo de confiança (Bastos & Borges-Andrade, 2002; Borges, Lima, Virela & Moraes, 2004; Eckert, 2006; Fonseca & Bastos, 2003). Partindo das informações destes estudos, esperou-se que: Quanto maior a renda do trabalhador, maior será o comprometimento calculativo (H4); Quanto maior a idade, maior o comprometimento afetivo (H5); Quanto maior a escolaridade, menores serão os níveis de comprometimento normativo (H6).

Com relação ao tempo de trabalho, segundo Tamayo et al. (2001) e Cruz (2002), quanto maior o tempo de vínculo, maior será o comprometimento afetivo. Todavia, pensando no serviço público onde há maior estabilidade, bem como, tem-se a prática dos cargos de confiança e funções comissionadas (Eckert, 2006; Leite,

2004), agregando maiores benefícios aos trabalhadores em cargos de gestão, população deste estudo, esperou-se que: Quanto maior o tempo do vínculo, maior será o comprometimento calculativo do trabalhador (H7).

As variáveis pessoais que atuam como antecedentes positivos da percepção de justiça e que são apontadas com maior ênfase pela literatura são: o nível de escolaridade, a renda e a ocupação em cargos de confiança. Como antecedente negativo tem-se o tempo de trabalho (Mendonça, 2003; Odelius & Santos, 2008). Outras variáveis pessoais que influenciam a percepção de justiça são: a idade, o estado civil e o gênero (Odelius & Santos, 2008; Sousa e Mendonça, 2009). Utilizando estas informações teóricas, esperou-se que: Quanto maior o nível de escolaridade, maior a percepção de justiça distributiva (H8); Trabalhadores que ocupam cargos de confiança ou funções comissionadas e que, portanto, tendem a possuir maior renda, apresentarão altos níveis de percepção de justiça distributiva (H9); e quanto maior o tempo de trabalho dos servidores, menores serão as percepções de justiça distributiva (H10).

A tabela abaixo possibilita uma visualização das hipóteses levantadas para o presente estudo.

**Tabela 8 – Hipóteses levantadas no presente estudo.**

<b>Antecedente</b>	<b>Conseqüente para comprometimento</b>	<b>Conseqüente para justiça</b>
Cargo de confiança ou função comissionada	Maior comprometimento calculativo (H1)	Maior a percepção de justiça distributiva (H3)
Quanto maior a percepção de justiça organizacional: Processual Distributiva Interpessoal Informacional	Maior o comprometimento organizacional (H2): Normativo (a) Calculativo (b) Afetivo (c) Normativo (d)	---
Cargo de confiança ou função comissionada = maior a renda =	---	Maior a percepção de justiça distributiva (H9)
Quanto maior a renda (H4)  Quanto maior a idade (H5)	Maior o comprometimento calculativo (H4) e afetivo (H5)	---
Quanto maior a escolaridade	Menor o comprometimento normativo (H6)	Maior a percepção de justiça distributiva (H8)
Quanto maior o tempo de serviço público	Maior comprometimento calculativo (H7)	Menor a percepção de justiça distributiva (H10)

**Fonte:** elaborado para este estudo.

## **4. MÉTODO**

Diante da proposta de investigação da relação entre a percepção de justiça (variável antecedente) e o comprometimento organizacional (variável dependente) de servidores públicos, a presente pesquisa utilizou o método correlacional.

O presente capítulo descreve o método utilizado para realização da pesquisa, a população do estudo e a amostragem, os instrumentos adotados para mensuração da justiça organizacional, do comprometimento organizacional e das variáveis sociodemográficas.

Por fim, são expostos todos os procedimentos para realização da coleta e análise dos dados.

### **4.1 Escolha da população e amostra**

A escolha da instituição foco deste estudo foi motivada pela experiência profissional da pesquisadora enquanto servidora pública que convive com queixas relacionadas à necessidade de espaço físico, de condições de trabalho, das relações conflituosas, da confusão de papéis e da dificuldade de sistematização dos processos de trabalho. Tomadas em conjunto, as experiências negativas

vivenciadas nas instituições públicas têm sido relatadas como justificativa para a falta de comprometimento.

Neste contexto institucional, observam-se as expressões de insatisfação dos gestores quanto ao nível de comprometimento dos servidores, onde os gestores utilizam diferentes estratégias para estimulá-los, dentre elas, a mudança de setor e as ofertas de capacitações (Mendonça & Mendes, 2005).

O Estado em que a pesquisa foi desenvolvida surgiu com a divisão do Goiás em 1988. Vinte e dois anos depois, o Estado já conta com 1.373.551 habitantes distribuídos em 139 municípios (IBGE, 2010). Sua capital, Palmas, é movida, principalmente, pelas universidades, pelo serviço público e pelas oportunidades crescentes no mercado de trabalho. Assim, a grande maioria da população é jovem e movimenta a cidade de 223.817 habitantes (IBGE, 2010).

No campo da saúde, a capital possui 100 estabelecimentos dos quais 72 são públicos e 28 privados (IBGE, 2005). Esse cenário destina-se ao atendimento de uma população chamada de “SUS - dependente”, ou seja, dependem dos serviços públicos de saúde, considerando o perfil socioeconômico da grande maioria dos habitantes.

#### 4.1.1 População

Diante do exposto, fizeram parte da população deste estudo servidores públicos do Estado do Tocantins, lotados na Secretaria de Saúde, a qual possuía um quadro de aproximadamente 9 mil servidores no ano de 2010.

#### 4.1.2 Amostra

A amostra foi por conveniência, obtida dentre os servidores que receberam o *e-mail*, a correspondência oficial com a Carta Convite ou o folder de divulgação da pesquisa e, voluntariamente, seguiram as instruções para responderem as escalas via *on-line*.

Apesar de não estipular uma percentagem ou quantitativo da amostra, sabe-se da importância de uma amostra representativa da população para o processo de generalização dos dados. Se aplicarmos as teorias estatísticas de que uma amostra significativa deve contemplar no mínimo 5% da população, chegaríamos ao quantitativo de 450 participantes, considerando que existem cerca de 9 mil servidores públicos da saúde no Tocantins.

Contudo, segundo explicações de Dancey e Reidy (2006), as variáveis explicativas, também conhecidas como variáveis independentes, são aquelas que podem influenciar uma variável ou que estão associadas a ela, podendo prever ou explicar a variável dependente. Deste modo, aplicando as instruções de Tabachnick e Fidell (1996) para o cálculo da amostragem mediante o uso da fórmula:  $N \geq 50 + 8M$ , onde M indica o número de variáveis explicativas previstas no estudo<sup>5</sup>, tem-se o seguinte:

$$N \geq 50 + 8.M$$

$$N \geq 50 + 8.10$$

$$N \geq 50 + 80$$

$$N \geq 130$$

---

<sup>5</sup> Percepção de justiça: distributiva, processual, informacional e interacional. Variáveis sócio-demográficas: idade, estado civil, escolaridade, renda, tempo de serviço público e ocupação em cargos de confiança ou função comissionada.

Assim, conclui-se que uma amostra de aproximadamente 200 participantes é representativa da população pesquisada. Logo, o estudo aqui proposto obteve uma amostra de 240 participantes.

A caracterização da amostra da pesquisa está disponível na Tabela 9, juntamente com os valores médios aritméticos de cada participante nos instrumentos utilizados para levantamento das variáveis sociodemográficas.

**Tabela 9 – Caracterização da amostra (N=240)**

<b>Variáveis</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Idade	18 a 25 anos – 21	8.8%	2.48	0.88
	26 a 35 anos – 123	51.3%		
	36 a 45 anos – 61	25.4%		
	46 a 55 anos – 31	12.9%		
	56 a 65 anos 4	1.7%		
Sexo	Masculino – 72	30,00%	1.70	0.45
	Feminino – 168	70,00%		
Estado civil	Casado ou união estável – 135	56.5%	1.84	0.77
	Solteiro – 77	32,20%		
	Separado – 20	8.4 %		
	Viúvo – 2	0,8%		
	Outro – 5	2.1%		
Escolaridade	ensino fundamental – 1	0.4%	3.68	0.72
	ensino médio – 7	3,00%		
	ensino superior – 84	35.4%		
	Especialização – 119	50.2%		
	mestrado ou doutorado – 26	11,00%		
Renda	Até R\$ 465,00 – 3	1,3%	4,43	1,32
	de R\$ 466,00 a R\$ 932,00 – 24	10,0%		
	de R\$ 933,00 a R\$ 1.395,00 – 26	10,8%		
	de R\$ 1.395,00 a R\$ 2.325,00 – 63	26,3%		
	de R\$ 2.326,00 a R\$ 3.255,00 – 61	25,4%		
	acima de R\$ 3.255,00 – 63	26,3%		

Tempo de serviço público	menos de 3 anos – 49	20,6	2.63	1,31
	de 4 a 6 anos – 85	35,7		
	de 7 a 10 anos – 43	18,1		
	de 10 a 15 anos – 27	11,3		
	16 anos ou mais – 34	14,3		
Ocupação de cargo de confiança ou função comissionada	Sim – 101	42,1%	1.57	0.49
	Não – 135	56,3%		

---

#### 4.1.3 Critérios de inclusão

Servidores públicos tocantinenses lotados na Secretaria de Saúde, nos setores de gestão e nos setores operacionais, incluindo os efetivos, cedidos e contratados.

#### 4.1.4 Critérios de exclusão

Servidores lotados em outras secretarias estaduais;  
 Servidores públicos federais;  
 Servidores públicos municipais;  
 Servidores de instituições privadas ou de economia mista;  
 Trabalhadores autônomos e desempregados.

## 4.2 Instrumentos

### 4.2.1 Para Justiça Organizacional

Interessados em comparar a validade psicométrica dos modelos dimensionais (bi, tri e tetra) de justiça organizacional, Rego, Carvalho, Leite, Freire e Vieira (2002) realizaram um estudo com 366 indivíduos de 22 organizações de Portugal. Este trabalho resultou na comprovação de que o modelo tetra-dimensional tem melhor ajuste do que o modelo tri-dimensional, apesar de ambos denotarem índices de ajustamento satisfatórios.

Como reforçador da teoria tetradimensional da justiça, a qual divide a dimensão interacional em interpessoal e informacional, Rego *et. al* (2002) demonstraram que somente a faceta interpessoal revelou poder explicativo para o comprometimento afetivo, não ocorrendo o mesmo com a faceta informacional, podendo esta explicar outras variáveis.

Os autores afirmam, portanto, que os resultados de uma pesquisa com uso de instrumento que considere as quatro dimensões de justiça organizacional “incrementa o poder explicativo das percepções de justiça para o comprometimento organizacional” (*idbem*, p. 115). Conseqüentemente, essa informação confirma a divisão da justiça interacional entre informacional e interpessoal.

Resultados semelhantes foram obtidos nos estudos de Rego e Souto (2004), a partir de uma amostra de 229 trabalhadores brasileiros e 236 portugueses, utilizando a mesma escala de justiça proposta por Rego (2000). No referido estudo

repetiu-se a informação de que o modelo tetradimensional de justiça demonstra maior validade psicométrica que o modelo tridimensional.

Os autores reconhecem que os dois modelos (tri e tetra) possuem boas propriedades, tanto para o ajustamento fatorial quanto para as consistências internas, independente da cultura portuguesa ou brasileira. Contudo, percebendo que a faceta interpessoal apresenta maior poder explicativo para o comprometimento afetivo, ao passo que a dimensão informação explica o comprometimento normativo, os autores enfatizam o uso do modelo tetradimensional especificamente para estudos que envolvam o comprometimento organizacional.

Quanto à escolha do instrumento para medir as percepções de justiça organizacional, levou-se em consideração as discussões quanto à importância de realizar estudos a partir das quatro dimensões de justiça. Para tanto, optou-se pela escala de Colquitt (2001), validado no Brasil por Assmar, Ferreira, Souto, Mac-cord e Borges (2002) e utilizado no estudo de Silva, Almeida e Carvalho (2005), obtendo bons índices de consistência interna.

Os resultados do estudo apresentaram forte correção entre a percepção de justiça interpessoal e *burnout*, seguida pela faceta distributiva, ao passo que a dimensão informacional não apresentou correção com *burnout*. Desta forma, os achados de Silva, Almeida e Carvalho (2005) vêm corroborar com a compreensão de que a faceta interpessoal da justiça organizacional pode ser estudada a partir das dimensões interacional e informacional, frente às diferentes correlações que as mesmas apresentam com outras variáveis.

Entendendo que a Escala de Percepção de Justiça proposta por Colquitt (2001) é uma escala atual, adaptada para realidade brasileira e possui boa validade

interna, foi selecionada para subsidiar este estudo sobre a relação entre percepções de justiça organizacional e comprometimento organizacional (ANEXO I).

#### 4.2.2 Para Comprometimento Organizacional

Para mensuração das três dimensões do comprometimento organizacional, optou-se pela utilização da escala proposta por Meyer e Allen (1991), a qual possuía 24 itens e foi adaptada e reduzida por Meyer, Allen e Smith (1993) e modificada por Meyer e Allen (1997), resultando em uma escala de 19 itens, sendo: seis itens para comprometimento afetivo (1 a 6), seis para o normativo (7 a 12) e sete para o calculativo (13 a 18) (ANEXO II).

A validação da referida escala para atender a realidade atual brasileira foi realizada por Medeiros e Enders (1998) e obteve  $\alpha = 0,68$  para a dimensão afetiva,  $\alpha = 0,70$  para a dimensão normativa e  $\alpha = 0,61$  para a dimensão instrumental. Analisando estes coeficientes de confiabilidade, apesar de estarem abaixo do valor mínimo aceito de 0,70, conforme sugerido por Hair *et. al* (1998), percebe-se que os valores estão muito próximos do adequado. Conforme resultados do estudo de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), a mesma escala apresentou *alphas* entre 0,73 (normativo), 0,79 (instrumental) e 0,85 (afetivo), demonstrando boa consistência interna em estudos com população brasileira.

Sobre a validação fatorial das escalas adotadas no presente estudo, optou-se por considerar os valores obtidos nos estudos de validação para população brasileira, realizados por Assmar et al. (2002) e por Medeiros e Enders (1998). Em seguida, procedeu-se à verificação dos *alphas* de Crombach, os quais são

apresentados na Tabela 10, comparando-os com os resultados do trabalho de Ferreira et al. (2006).

**Tabela 10 – Comparação dos *alphas* com o estudo de Ferreira et al. (2006)**

	Ferreira et al. (2006)	Estudo realizado
Justiça Distributiva	0,88	0,91
Justiça Processual	0,80	0,83
Justiça Interpessoal	0,80	0,88
Justiça Informacional	0,85	0,90 <sup>6</sup>
Comprometimento calculativo	----	0,84
Comprometimento afetivo	0,70	0,71
Comprometimento normativo	0,73	0,70

**Fonte:** elaborado para este estudo.

Percebe-se que os *alphas* obtidos no presente estudo mostraram-se superiores aos da pesquisa de Ferreira et al. (2006), denotando boa consistência interna.

#### 4.2.3 Para variáveis sociodemográficas

Analisando as variáveis antecedentes e conseqüentes da percepção de justiça e do comprometimento organizacional, optou-se pela inclusão de variáveis pessoais e profissionais nos instrumentos de coleta de dados, tais como: nível de escolaridade, idade, estado civil, tempo de serviço público, renda, cargo de

<sup>6</sup> Foi excluído o item 15 em razão de que o *alpha* de Crombach passou de 0,76 para 0,90.

confiança e/ou função comissionada (APÊNDICE I).

### 4.3 Procedimentos

Considerando que esta pesquisa envolve seres humanos, foram adotados os procedimentos éticos previstos na Resolução nº 196 do CNS – Conselho Nacional de Saúde (Ministério da Saúde, 1997).

Para realização da pesquisa, foi solicitada autorização do Governo do Estado do Tocantins, mediante assinatura da Folha de Rosto do Comitê de Ética em Pesquisa, visando a submissão do projeto para aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa.

Primeiramente foi encaminhada Carta Convite para os órgãos de gestão estadual, indicando o objetivo da pesquisa e os procedimentos para preenchimento *on-line* dos instrumentos. Também foi divulgado o *banner* da pesquisa no *site* oficial da Secretaria Estadual de Saúde.

Considerando que o *site* da pesquisa é aberto a todo público e visando a garantia dos critérios de inclusão e exclusão de participantes, optou-se por selecionar os questionários preenchidos nas datas de divulgação da pesquisa em órgãos da Secretaria Estadual de Saúde.

Apesar de não haver a formalidade da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE II) e do Termo de Consentimento de Participação (APÊNDICE III), houve uma assinatura eletrônica. Ou seja, antes de responder o questionário o entrevistado recebeu as informações acerca do projeto mediante a Carta Convite, também disponível na página inicial do *site*.

De posse das informações ele teve que selecionar a afirmativa: compreendo o objetivo da pesquisa e concordo em fazer parte deste estudo, voluntariamente, entendendo que as informações fornecidas serão utilizadas apenas para fins científicos, tendo garantido o meu anonimato. Quero seguir para o preenchimento do questionário. A não marcação dessa afirmativa impossibilitará o envio das respostas para o banco de dados da pesquisa.

Acredita-se que este procedimento fornece subsídios éticos quanto à realização de pesquisas com seres humanos mediante a utilização dos novos meios de comunicação para coleta de dados *on-line*. Os participantes da pesquisa receberam orientações gerais para o preenchimento das escalas, como por exemplo, a elaboração de respostas individualmente (APÊNDICE IV).

Mesmo após o envio das respostas, o participante pôde desistir da pesquisa sem qualquer dano ou prejuízo para si. Apesar de não haver riscos previsíveis, os participantes desta pesquisa podem vir a sofrer alguns riscos de natureza psicológica, tais como: constrangimento e ansiedade ao elaborar as respostas, revivendo conflitos relacionados ao trabalho. Caso sua participação neste estudo gere uma demanda por atendimento psicológico, a pesquisadora auxiliará no encaminhamento para atendimento psicológico em clínicas-escolas ou no SUS – Sistema Único de Saúde.

Dentre os benefícios desta pesquisa para os servidores pode-se mencionar o fato de instigá-los à reflexão de suas relações de trabalho, do seu desempenho e satisfação com as atividades que realiza. Com as informações obtidas pelos participantes, sugerem-se novas estratégias de gestão com foco na percepção da justiça e no comprometimento organizacional.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são expostos os resultados obtidos na presente pesquisa. Em um primeiro momento, são apresentadas as análises descritivas (médias e desvio-padrão) e em seguida os resultados das análises de regressão linear múltipla. Concomitantemente, são feitas reflexões acerca dos resultados, com base no referencial teórico, nos objetivos propostos e nas hipóteses levantadas. Deste modo, são discutidas as relações entre as variáveis sociodemográficas com as quatro dimensões da justiça organizacional (distributiva, processual, interpessoal e informacional) e destas com a variável critério – comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo).

### 5.1 Análise preliminar dos dados

Os dados foram gerados a partir das respostas emitidas pelo preenchimento do questionário on line, disponibilizado no *site* da pesquisa. Esses dados foram transportados para o SPSS (*Statistical Package of Social Science*), versão 12, programa utilizado para a análise estatística dos dados. Em seguida, realizou-se a

análise preliminar, momento em que os dados faltosos (*missing values*) foram substituídos pela média, não ultrapassando mais de 5% do total dos casos.

Em seguida, foram calculadas as médias e desvios padrões dos instrumentos utilizados para levantamento do comprometimento afetivo, calculativo e normativo (variáveis dependentes) e da percepção de justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional (variáveis independentes), obtendo-se os valores constantes na Tabela 11.

**Tabela 11 – Estatística descritiva da percepção de justiça e do comprometimento organizacional**

<b>Variáveis</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Justiça distributiva	1.75	5	3.70	0.85
Justiça processual	1	5	3.36	0.69
Justiça interpessoal	1.25	5	4.13	0.76
Justiça informacional	1	5	3.66	0.96
Comprometimento afetivo	1	5	3.46	0.86
Comprometimento normativo	1	5	2.90	0.85
Comprometimento calculativo	1	4.5	2.58	0.68

Na seqüência, foram analisadas as diferenças de média entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis dependentes e independentes. Tais dados foram obtidos pelo método do *test t* e da *ANOVA*. As diferenças significativas entre os grupos foram verificadas pelo teste estatístico *scheffé*.

Utilizou-se o *test t* para comparar a variável sociodemográfica “ocupação em cargo de confiança ou função comissionada” com as variáveis: comprometimento organizacional e percepção de justiça organizacional. Esta conclusão teve como objetivo observar se há diferenças estatísticas significativas nas médias obtidas

entre os servidores que ocupam cargos de confiança ou funções comissionadas, em relação às variáveis dependentes e independentes.

Por sua vez, a ANOVA foi utilizada para verificar a influência das variáveis sociodemográficas (idade, escolaridade, renda e tempo de serviço) sobre o comprometimento e a percepção de justiça.

Por fim, com intuito de avaliar as hipóteses elencadas no presente trabalho (análise das relações entre as percepções de justiça organizacional e o comprometimento organizacional), foi realizada uma análise de regressão múltipla (*stepwise*) para cada variável dependente (comprometimento afetivo, normativo e instrumental).

A seguir, são apresentadas as análises das diferenças estatísticas significativas entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis dependentes (comprometimento organizacional afetivo, normativo e calculativo) e independentes (percepção de justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional).

## **5.2 Análises das diferenças da percepção de justiça e do comprometimento em relação às variáveis sociodemográficas**

### **5.2.1 Percepção de justiça, comprometimento organizacional e cargo de chefia**

Diferentemente da Hipótese 1, de que o comprometimento calculativo seria maior entre os servidores que ocupassem cargos de confiança ou função

comissionada, não houve diferença estatística significativa das três dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo) em função da variável sociodemográfica “ocupação em cargo de confiança ou função comissionada” (Tabela 12). Ou seja, tanto aqueles que ocupam cargos de confiança ou função comissionada, como aqueles que não os ocupam, demonstram os mesmos níveis e tipos de comprometimento organizacional. Portanto, H1 não foi confirmada.

**Tabela 12 – Médias, desvios padrões (entre parênteses) e teste estatístico do comprometimento organizacional em função da ocupação em cargo de confiança ou função comissionada**

	Ocupação em cargo de confiança ou função comissionada		Teste Estatístico		
	Sim	Não	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i> <
Comprometimento Afetivo	3.46 (0.83)	3.40 (0.88)	1.74	230	n.s.
N	98	134			
Comprometimento normativo	2.90 (0.84)	2.90 (0.87)	-0.113	230	n.s.
N	101	132			
Comprometimento calculativo	2.58 (0.68)	2.50 (0.68)	0.03	231	n.s.
N	99	133			

Quanto às médias de comprometimento dos servidores com a instituição, elas apontam para maiores níveis de comprometimento afetivo (3.46), seguido pelo normativo (2.90) e pelo calculativo (2.58). Os resultados são similares aos obtidos por Rego e Souto (2004) e por Bassan (2007), além de confirmar os achados de Almeida e Silva (2006). O estudo de Rego, Carvalho e Souto (2007) levou os

autores a afirmarem que o comprometimento afetivo tende a ser sempre mais forte que as demais dimensões do construto, teoria que aqui também foi confirmada.

Os resultados obtidos no presente estudo diferem dos achados de Cruz (2002) e de Eckert (2006) onde os trabalhadores que ocupavam cargos de chefia apresentaram maiores médias de comprometimento. Possivelmente, os resultados obtidos pelos referidos autores podem ser compreendidos a partir do público-alvo pesquisado: trabalhadores de empresas privadas. Ou seja, os critérios para que um trabalhador privado assuma um cargo de chefia geralmente incluem: tempo de empresa, desempenho, dedicação e qualificação. Por sua vez, os critérios adotados pelas instituições públicas são definidos, na maioria das vezes, por interesses político partidários, refletindo no tipo e na intensidade do vínculo do trabalhador com a instituição.

Em suas conclusões, Almeida e Silva (2006, p.172) fazem a seguinte análise:

Em uma organização onde os esforços são recompensados de acordo com o mérito [...], todos tendem a se esforçar mais por acreditar que seus esforços serão realmente recompensados de acordo com o empenho. Quando isso não ocorre, indivíduos podem ter menor comprometimento afetivo, [...] perdendo o interesse no trabalho e o significado que faz naquela organização.

Logo, apesar de os trabalhadores de empresas privadas aumentarem as médias de comprometimento com a organização pelo fato de assumirem cargos de chefia, o mesmo não acontece com os servidores públicos tocantinenses que são nomeados para cargos de chefia ou funções comissionadas.

Analisando os dados obtidos na Tabela 13, em relação à hipótese de que no serviço público, onde há garantia de estabilidade e prática de funções comissionadas, a percepção de justiça distributiva seria mais forte que as demais

dimensões do construto (H3), observa-se que não há diferença estatisticamente significativa. Ou seja, tanto aqueles que ocupam cargos de confiança ou função comissionada, como aqueles que não os ocupam, percebem a justiça distributiva de forma semelhante. O mesmo ocorre para as demais dimensões da justiça organizacional.

**Tabela 13 – Médias, desvios padrões (entre parênteses) e teste estatístico da percepção de justiça em função da ocupação em cargo de confiança ou função comissionada**

	Ocupação em cargo de confiança ou função comissionada		Teste Estatístico		
	Sim	Não	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i> <
Justiça distributiva	3.8 (0.78) N 100	3.6 (0.90) 135	1.285	233	n.s.
Justiça processual	3.5 (0.66) N 98	3.2 (0.70) 134	2.358	230	n.s.
Justiça interpessoal	4.1 (0.75) N 99	4.1 (0.78) 134	0.811	231	n.s.
Justiça informacional	3.8 (0.93) N 100	3.5 (0.98) 133	2.178	231	n.s.

Apesar de a justiça distributiva ter sido a primeira das dimensões do construto a ser desenvolvida e teorizada, os atuais modelos organizacionais não devem se preocupar apenas com a distribuição justa dos recursos. Pode-se fazer tal afirmativa por observar que as demais dimensões da justiça organizacional têm demonstrado maiores médias que a justiça distributiva, como pode ser observado nos resultados deste estudo. A percepção de justiça interpessoal demonstrou maiores médias

(4.13), seguida pela justiça distributiva (3.70), justiça informacional (3.66) e justiça processual (3.36).

Resultados semelhantes foram obtidos no estudo de Rego et al (2002), onde os trabalhadores demonstraram maiores médias na percepção de justiça interpessoal do que nas percepções de justiça processual e distributiva. Entretanto, o trabalho de Almeida e Silva (2006) encontrou que a justiça processual apresentava maiores médias, seguida pela informacional, distributiva e interpessoal. Logo, percebe-se uma variação dos níveis de percepção de justiça nas diferentes pesquisas com trabalhadores brasileiros, o que pode estar relacionado à realidade organizacional onde cada um desses estudos foi desenvolvido.

Em outras palavras, os resultados da presente pesquisa apontam que os servidores tocantinenses da área da saúde percebem que são tratados com justiça por seus superiores, havendo boas relações interpessoais entre os servidores. Contudo, percebem que os procedimentos adotados são menos justos, possivelmente pelo modelo hierárquico vertical, onde a participação dos servidores nas decisões geralmente não é garantida.

Diante de tais resultados e discussões, assim como ocorrido com H1, H3 não foi confirmada, o que demonstra que o fato de o servidor ocupar cargo de chefia ou função comissionada não caracteriza uma diferença significativa nas médias de comprometimento e de percepção de justiça.

#### 5.2.2 Percepção de justiça, comprometimento organizacional e escolaridade

Ao analisar as informações estatísticas da Tabela 14, observa-se que há

diferença estatística significativa do comprometimento normativo ( $F_{4,229}=4.004$ ;  $p<0.005$ ) e da percepção de justiça distributiva ( $F_{4,230}=5.748$ ;  $p<0.001$ ) em função da escolaridade.

Quanto aos resultados do comprometimento normativo, esses demonstram que a diferença está entre os servidores que possuem ensino fundamental e/ou ensino médio e aqueles que possuem maiores escolaridades. Ou seja, quanto maior a escolaridade, menores são as médias de comprometimento normativo dos servidores públicos tocantinenses. Esses resultados corroboram os achados de Eckert (2006), Bassan (2007) e de Jonas (2008). Deste modo, pode-se dizer que H6 foi confirmada.

Em relação à escolaridade e a percepção de justiça, observou-se que quanto maior o nível de escolaridade, menores são as médias de percepção de justiça (distributiva) (Tabela 14). Esses resultados demonstram que a diferença está entre os servidores que possuem mestrado ou doutorado com aqueles que possuem menores níveis de escolaridade.

**Tabela 14 – Médias, desvios padrões (entre parênteses) e teste estatístico do comprometimento e da percepção de justiça em relação à escolaridade**

	Escolaridade				Teste Estatístico		
	EF/M	ES	ESP	MD	F	gl	p<
Comprometimento normativo	3.9 <sub>a</sub> (0.85)	2.8 <sub>ab</sub> (0.90)	2.9 <sub>ab</sub> (0.80)	2.7 <sub>ab</sub> (0.81)	4735	3,23	0.01
N	8	83	118	25			
Justiça distributiva	4.5 <sub>a</sub> (0.50)	3.8 <sub>b</sub> (0.85)	3.7 <sub>c</sub> (0.81)	3.1 <sub>abc</sub> (0.86)	7579	3,23	0.001
N	8	82	119	26			

**Nota:** As médias que não compartilham o mesmo subscrito apresentam diferenças significativas.

Diante de tais resultados, pode-se sugerir que o fato de o servidor progredir em nível de escolaridade nada muda em relação ao seu progresso dentro da instituição, apontando para possíveis lacunas no Plano de Cargos, Carreiras e Salários. Tal situação inviabiliza que o servidor perceba justiça na distribuição dos recursos, nos procedimentos adotados, na interação entre chefias e subordinados, bem como, na forma como as informações são repassadas ou divulgadas no âmbito da Secretaria Estadual de Saúde do Tocantins.

### 5.2.3 Comprometimento organizacional e idade

Considerando que o tipo de comprometimento do trabalhador com a organização pode variar de acordo com diversas variáveis (individuais ou organizacionais), levantou-se a hipótese de que quanto maior a idade dos servidores públicos tocaninenses, maior seria o comprometimento afetivo (H5).

Confirmando os achados de Cruz (2002), Costa (2005) e Ribeiro (2008), a Tabela 15 aponta que quanto maior a idade, maiores são as médias do comprometimento afetivo ( $F_{0,005(2);4,231}=4.095$ ;  $p<0.005$ ), com diferença significativa entre os servidores que têm idade entre 18 e 25 anos e os que têm de 56 a 65 anos. Logo, H5 foi confirmada.

Em outro estudo, Barros (2008) comparou amostras das filias de uma rede empresarial, observando que nas equipes onde a faixa etária era menor, os trabalhadores apresentaram menores níveis de comprometimento, ao passo que nas equipes com maior faixa etária havia maior comprometimento com a organização. Deste modo, o presente estudo corrobora resultados de pesquisas anteriores.

**Tabela 15 – Médias, desvios padrões (entre parênteses) e teste estatístico do comprometimento em relação à faixa etária**

	Faixa etária					Teste Estatístico		
	18 a 25 anos (N=21)	26 a 35 anos (N=119)	36 a 45 anos (N=61)	46 a 55 anos (N=31)	56 a 65 anos (N=4)	<i>F</i>	<i>gl</i>	<i>p</i> <
Comprometimento afetivo	2.96 <sub>a</sub> (1.03)	3.41 (0.76)	3.61 (0.86)	3.56 (0.90)	4.50 <sub>b</sub> (0.19)	4.095	4,231	0.01

**Nota:** As médias que não compartilham o mesmo subscrito apresentam diferenças significativas.

#### 5.2.4 Percepção de justiça, comprometimento organizacional e tempo de vínculo

A análise estatística exposta na Tabela 16, aponta para uma diferença significativa dos níveis de comprometimento calculativo ( $F_{0,005(2);4,229}=3.184$ ;  $p<0.05$ ) e afetivo ( $F_{0,005(2);4,229}=4.477$ ;  $p<0.005$ ) em função do tempo de trabalho.

Os resultados demonstram que a diferença significativa do comprometimento calculativo em função do tempo de trabalho está entre os servidores que estão de 4 a 6 anos na instituição (menos comprometidos) e dos que estão de 7 a 10 anos (mais comprometidos). Do mesmo modo, a diferença significativa do comprometimento afetivo em função do tempo de trabalho está entre os servidores que possuem menos de 3 anos de vínculo e aqueles que estão há mais de 16 anos na instituição.

Situação idêntica foi observada no estudo de Leite (2004), onde os trabalhadores apresentavam maiores níveis de comprometimento afetivo no primeiro ano de empresa e após vinte anos de vínculo.

**Tabela 16 - Médias, desvios padrões (entre parênteses) e teste estatístico do comprometimento e da percepção de justiça em relação ao tempo de trabalho**

	Tempo de trabalho					Teste Estatístico		
	1 a 3 anos	4 a 6 anos	7 a 10 anos	11 a 15 anos	+ 15 anos	<i>F</i>	<i>gl</i>	<i>p</i> <
Comprometimento afetivo	3.12 <sub>a</sub> (0.95)	3.42 (0.76)	3.58 (0.91)	3.44 (0.74)	3.89 <sub>b</sub> (0.80)	4.477	4,229	0.01
N	49	84	41	26	34			
Comprometimento calculativo	2.64 (0.73)	2.41 <sub>a</sub> (0.61)	2.84 <sub>b</sub> (0.68)	2.51 (0.54)	2.57 (0.71)	3.184	4,229	0.05
N	49	84	41	27	33			
Justiça distributiva	3.6 (0.89)	3.5 (0.86)	3.8 (0.86)	3.9 (0.70)	3.9 (0.73)	2.658	4,232	0.05
N	48	85	43	27	34			

**Nota:** As médias que não compartilham o mesmo subscrito apresentam diferenças significativas.

Observando as médias obtidas, constata-se que quanto maior o tempo de trabalho, maiores são os níveis de comprometimento afetivo dos servidores com a instituição. Por sua vez, os maiores níveis de comprometimento calculativo situam-se entre 7 e 10 anos de vínculo, tendendo a diminuir após esse período.

Diante dos dados apresentados, entende-se que o trabalhador fortalece seu vínculo afetivo com a instituição à medida que nela permanece, confirmando os achados de Leite (2004), Costa (2005) e Eckert (2006). Porém, o trabalhador se manterá comprometido calculativamente somente quando estiver na empresa há algum tempo (7 a 10 anos), com tendência de redução desse comprometimento após esse período. Sobre esses dados, o estudo de Eckert (2006) não encontrou diferença de médias de comprometimento calculativo em função do tempo de empresa.

Deste modo, pode-se entender que o fato de o servidor ter a garantia da estabilidade do serviço público ou até mesmo o fato de assumir algum cargo de chefia ou função comissionada, situações que são adquiridas com o tempo de serviço, podem elevar seus níveis de comprometimento com a organização somente por um curto período de tempo.

A análise aponta diferenças estatísticas significativas da percepção de justiça distributiva em função do tempo de vínculo ( $F_{4,232}=2.658$ ;  $p<0.05$ ). Os resultados ilustrados na Tabela 16 sinalizam que as médias de percepção de justiça distributiva aumentam suavemente com o tempo de trabalho. Utilizando o teste estatístico *scheffé*, não foram confirmadas as diferenças entre os grupos.

#### 5.2.5 Percepção de justiça, comprometimento organizacional e renda

As informações da análise estatística quanto às diferenças significativas da percepção de justiça em função da variável “renda” estão expressas na Tabela 17. Os resultados indicam diferença de percepção de justiça distributiva ( $F_{5,232}=3.759$ ;  $p<0.005$ ) situada entre os servidores que recebem de R\$ 466,00 a 932,00 e aqueles que recebem acima de R\$ 3.255,00. Contudo, as médias estatísticas de percepção de justiça distributiva tendem a diminuir com o aumento da renda. Deste modo, a hipótese de que os servidores que possuem maior renda apresentariam altos níveis de percepção de justiça distributiva (H9), não foi confirmada.

**Tabela 17 – Médias, desvios padrões (entre parênteses) e teste estatístico da percepção de justiça e do comprometimento em relação à renda**

	Renda						Teste Estatístico		
	465,00	932,00	1.395	2.395	3.255	+ 3.255	F	gl	p<
Justiça distributiva	4.5 (0.50)	4.2 <sub>a</sub> (0.72)	3.9 (1.83)	3.5 (0.86)	3.7 (0.76)	3.5 <sub>b</sub> (0.81)	3.759	5.232	0.01
N	3	23	25	63	61	63			
Comprom. afetivo	<b>2.9</b> (0.25)	<b>3.1</b> (1.08)	<b>3.7</b> (0.71)	<b>3.32</b> (0.90)	<b>3.5</b> (0.82)	<b>3.6</b> (0.77)	2.234	3.236	n.s.
N	3	22	26	63	60	62			
Comprom. calculativo	<b>3.0</b> (0.82)	<b>2.6</b> (0.62)	<b>2.7</b> (0.85)	<b>2.6</b> (0.68)	<b>2.5</b> (0.63)	<b>2.5</b> (0.68)	0.670	3.236	n.s.
N	3	23	26	63	59	62			
Comprom. normativo	<b>3.9</b> (1.01)	<b>2.8</b> (0.89)	<b>2.8</b> (0.95)	<b>2.8</b> (0.83)	<b>2.9</b> (0.90)	<b>2.9</b> (0.76)	1.178	3.237	n.s.
N	3	23	26	63	61	61			

**Nota:** As médias que não compartilham o mesmo subscrito apresentam diferenças significativas.

Como pôde ser observado nos dados acima, não houve diferenças significativas para nenhuma das dimensões do construto em função da variável sociodemográfica renda.

O trabalho de Leite (2004) identificou que os trabalhadores com menores salários eram os que apresentavam maiores níveis de comprometimento. Por sua vez, os trabalhadores com maiores faixas salariais demonstraram ser menos comprometidos. Contudo, a autora demonstra cautela ao discutir que os resultados estatísticos não são significativos para embasar maiores conclusões.

Possivelmente, tais resultados estejam corroborando as discussões dos dados anteriores quanto ao fato de que a ocupação em cargos de chefia ou funções comissionadas, bem como, quanto à aplicação dos Planos de Cargos, Carreiras e

Salários não tenham sortido efeito para que o servidor se comprometa com a organização. Ou seja, ao atingir estabilidade econômica (formação, experiência, progressão nos Planos de Carreira), o servidor não se vincula à organização por se identificar com as normas ou por calcular que é mais vantajoso permanecer. Como indicado nos dados citados, o servidor se compromete afetivamente com a instituição, e essa dimensão não está diretamente relacionada aos ganhos financeiros.

Conforme observado durante a pesquisa bibliográfica, Menezes (2009) aponta como limitação do seu estudo o fato de não ter explorado as variáveis sociodemográficas como antecedentes do comprometimento organizacional. Deste modo, pode-se reforçar tal necessidade em estudos posteriores, contribuindo com a compreensão dos fatores que influenciam o comprometimento dos trabalhadores com a organização.

#### 5.2.6 Síntese dos resultados das diferenças estatísticas entre os grupos

Com o intuito de proporcionar uma melhor compreensão dos resultados encontrados na análise descrita, elaborou-se uma breve síntese. Aqui estão apresentados os principais resultados das diferenças estatísticas significativas da percepção de justiça e do comprometimento organizacional em função das variáveis sociodemográficas.

Na amostra estudada, as análises estatísticas apontaram diferenças significativas entre o(a):

- Comprometimento normativo em relação à escolaridade, onde os servidores

com maiores níveis de escolaridade apresentaram também maiores médias de comprometimento normativo;

- Percepção de justiça distributiva em relação à renda, onde o aumento da escolaridade foi associado com uma diminuição das médias de percepção de justiça distributiva;
- Comprometimento afetivo em relação à faixa etária dos servidores, onde as maiores médias foram identificadas entre os servidores que apresentaram idades mais avançadas;
- Comprometimento afetivo e calculativo em relação ao tempo de vínculo, onde as maiores médias de comprometimento afetivo situavam entre os servidores que possuíam mais tempo de vínculo, ao passo que as maiores médias de comprometimento calculativo apontaram para o período de 7 a 10 anos de trabalho na organização;
- Percepção de justiça distributiva em relação ao tempo de vínculo, onde as maiores médias situaram entre os servidores que estavam há mais tempo na organização;
- Percepção de justiça distributiva em relação à renda, onde as médias demonstraram ser mais baixas nos grupos que possuíam maiores rendas.

Destaca-se que o comprometimento afetivo apresentou médias mais elevadas que as demais dimensões, seguido pelo comprometimento normativo e o calculativo. Dentre as dimensões da percepção de justiça, a faceta interpessoal obteve maiores médias, seguida pela distributiva, informacional e processual.

### **5.3 Análise dos pressupostos para a análise de regressão múltipla**

Com o intuito de verificar a viabilidade da análise de regressão linear múltipla para a análise dos dados, investigou-se o atendimento aos pressupostos da análise, conforme apresentados por Tabachinick e Fidel (1996). Após a observação de que os histogramas com a sobreposição da curva normal denotavam normalidade de distribuição, confirmou-se que as variáveis apresentavam uma distribuição próxima à normalidade.

### **5.4 Poder preditivo das variáveis sociodemográficas sobre a percepção de justiça organizacional**

Tendo como objetivo verificar o poder preditivo das variáveis sociodemográficas (idade, estado civil, escolaridade, renda, tempo de serviço público e ocupação em cargos de confiança ou função comissionada) sobre as quatro dimensões da justiça organizacional (distributiva, processual, interpessoal e informacional), foram realizadas regressões múltiplas. As tabelas a seguir apresentam os resultados significativos para cada uma das quatro dimensões da percepção de justiça.

Apesar de não haver diferenças estatísticas significativas na percepção de justiça entre os servidores que ocupam cargos de chefia ou função comissionada e aqueles que não os ocupam, a análise de regressão para a percepção de justiça

processual ( $R^2= 0,02$ ;  $p<0,05$ ) e informacional ( $R^2=0,04$ ;  $p<0,01$ ) aponta que a ocupação de cargos é forte preditora da percepção de injustiça processual ( $\beta=-0.15$ ;  $t=-2.3$ ;  $p<0.05$ ) e informacional ( $\beta=-0.13$ ;  $t=-2.1$ ;  $p<0,05$ ) (Tabela 18 e 19).

**Tabela 18 – Resultados significativos obtidos com a regressão múltipla aplicada à análise dos fatores preditivos da percepção de justiça processual**

Justiça processual			
	Beta	T	p<
Ocupação em cargo de confiança ou função comissionada	-0.151	-2.3	0,05
Coeficiente de Regressão	R= 0.15		
Variância Explicada	$R^2= 0,02$ ; $R^2_{\text{Ajustado}}= 0,01$		
Significância do Modelo	F (238,1)= 5.566; $p< 0,01$		

**Tabela 19 – Resultados significativos obtidos com a regressão múltipla aplicada à análise dos fatores preditivos da percepção de justiça informacional**

Justiça informacional			
	Beta	t	p<
Ocupação em cargo de confiança ou função comissionada	-0.13	-2.13	0.05
Escolaridade	-0.14	-2.22	0.05
Coeficiente de Regressão	R= 0.20		
Variância Explicada	$R^2= 0,04$ ; $R^2_{\text{Ajustado}}= 0,03$		
Significância do Modelo	F (237,2)= 4.687; $p< 0,01$		

Ou seja, o fato de o servidor ocupar um cargo de chefia ou função comissionada pode influenciar na sua percepção de injustiça nos procedimentos adotados pela instituição para a tomada de decisão. De forma semelhante, tais servidores percebem que as informações acerca das decisões tomadas são repassadas de forma injusta.

Possivelmente, tais relações podem ser compreendidas devido ao aumento do conhecimento do servidor quanto aos procedimentos que a instituição adota na tomada de decisão, em sua grande maioria de forma vertical, não havendo a participação ou a escuta da opinião dos servidores. Acrescentando o fato de que ao assumir cargos de chefia ou funções comissionadas, os servidores percebem que as informações não são repassadas de forma justa a todos os servidores da saúde.

Com objetivo de investigar a relação que se dá entre as variáveis sociodemográficas e a percepção de justiça, foi realizada análise de regressão múltipla, onde os resultados comprovam ( $R^2= 0,11$ ;  $p<0,01$ ;  $R^2= 0,04$ ;  $p<0,05$ ) que a escolaridade se comporta como preditora da percepção de injustiça distributiva ( $\beta=-0,18$ ;  $t=-2.45$ ;  $p<0.01$ ) e informacional ( $\beta=-0.14$ ;  $t=-2.22$ ;  $p<0,05$ ) (Tabela 19 e 20). Logo, H8 não foi confirmada, visto que, a percepção de justiça organizacional não aumenta à medida que aumentam os níveis de escolaridade dos servidores.

Apesar de haver estudos que reforcem a relação positiva entre escolaridade e a percepção de justiça (Mendonça, 2003), há outros trabalhos que não identificam tal relação (Odelius & Santos, 2008) ou que encontram uma relação inversa (Ribeiro, 2008), como ocorrido no presente estudo.

**Tabela 20 – Resultados significativos obtidos com a regressão múltipla aplicada à análise dos fatores preditivos da percepção de justiça distributiva**

Justiça distributiva			
	Beta	t	p<
Escolaridade	-0.18	-2.45	0.01
Tempo de serviço	0.20	3.25	0.001
Renda	-0.16	-2.16	0.05
Coeficiente de Regressão	R= 0.34		
Variância Explicada	$R^2 = 0,11$ ; $R^2_{Ajustado} = 0,10$		
Significância do Modelo	F (236,3)= 10.446; p< 0,001		

Assim, quanto maior o nível de escolaridade, maior é a percepção de que são tratados com injustiça na distribuição e alocação de vantagens e recursos, bem como, na forma como as decisões e informações são repassadas ou divulgadas. Tal situação talvez se justifique pela aplicação limitada dos Planos de Cargos, Carreiras e Salários, bem como, pelo modelo de gestão verticalizado, característico da gestão pública.

Esses resultados confirmam os achados da análise descritiva apresentada anteriormente, a qual demonstrou que os servidores com maiores níveis de escolaridade apresentam menores médias de percepção de justiça distributiva.

A análise de regressão entre as variáveis sociodemográficas e a percepção de justiça distributiva ( $R^2 = 0,11$ ;  $p < 0,001$ ) indicam que o tempo de vínculo do servidor com a instituição ( $\beta = 0,21$ ;  $t = 3,64$ ;  $p < 0,001$ ) influencia na sua percepção de justiça distributiva (Tabela 20).

Deste modo, apesar de não ser possível a identificação da diferença da

percepção de justiça distributiva em função do tempo do vínculo, confirma-se que a referida variável atua como antecedente da percepção de justiça distributiva. Os resultados demonstram que quanto maior o tempo de vínculo do servidor com a instituição maior será sua percepção de justiça distributiva, refutando H10 e contrariando os estudos de Odelius e Santos (2008).

Considerando a análise acima, pode-se sugerir a necessidade de estudos confirmatórios, visto que, Mourão (2009) identificou apenas a escolaridade como variável antecedente da percepção de justiça. Mendonça (2003), no entanto, não encontrou nenhuma diferença entre as variáveis, ao passo que Odelius e Santos (2008) comprovaram a relação entre tempo de empresa e a percepção de justiça.

Os resultados da análise de regressão entre as variáveis sociodemográficas e a percepção de justiça (vide Tabela 20) ( $R^2 = 0,11$ ;  $p < 0,001$ ) indicam que a renda influencia negativamente ( $\beta = -0,16$ ;  $t = -2,16$ ;  $p < 0,05$ ) a percepção de justiça distributiva. Logo, a renda percebida pelos servidores influencia na sua percepção de injustiça distributiva. Quanto maior a renda, menor a percepção de justiça em relação à distribuição de recursos.

Tais resultados corroboram a hipótese explicativa de que os servidores não se sentem adequadamente beneficiados pelo Plano de Cargos Carreiras e Salários da instituição. Também pode-se acrescentar o fato de que os servidores que possuem maiores salários e, possivelmente, maiores níveis de escolaridade, percebem diferenças significativas entre os salários ou vantagens percebidas entre os profissionais de nível superior. Um exemplo é a diferença significativa da faixa salarial dos médicos e dos demais profissionais da saúde.

Pode-se compreender que o fato de o trabalhador possuir maior experiência e qualificação, apesar de perceber salários mais elevados, ainda se sente injustiçado

quanto à distribuição dos recursos, benefícios e vantagens oferecidos pela instituição. Por sua vez, os trabalhadores com menores salários e, possivelmente, com menores níveis de formação e de qualificação para o mercado de trabalho, percebem que sua remuneração é justa.

## **5.5 Poder preditivo das variáveis sociodemográficas e da percepção de justiça organizacional sobre o comprometimento organizacional**

Tendo como objetivo verificar o poder preditivo das variáveis sociodemográficas e das quatro dimensões da justiça organizacional (distributiva, processual, interpessoal e informacional) sobre as três dimensões do comprometimento (afetivo, normativo e calculativo), foram realizadas regressões múltiplas, as quais estão apresentadas nas três tabelas a seguir.

### **5.5.1 Antecedentes do comprometimento afetivo**

Foi realizada análise de regressão, tendo como variável dependente o comprometimento afetivo, e, como variáveis independentes, a justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional, bem como, as variáveis sociodemográficas. Os resultados desta análise indicam que o modelo explica 17% da variância em comprometimento afetivo ( $R^2 = 0,17$ ,  $p < 0,000,1$ ). Dentre as variáveis sociodemográficas, apenas o tempo de serviço ( $\beta = 0,21$ ;  $t = 3,64$ ;  $p < 0,001$ ) antecede o comprometimento afetivo dos servidores públicos tocantinenses (Tabela 21).

Resultados semelhantes foram apontados por Ribeiro (2008), o qual identificou que o tempo de serviço atuava como antecedente do comprometimento afetivo dos trabalhadores. No mesmo sentido, Tamayo *et al* (2001) já havia identificado que o tempo de trabalho influenciava o nível de comprometimento do trabalhador com a organização, período em que é possível a construção de um vínculo afetivo.

Assim, os servidores que estejam na instituição há mais tempo, tendem a apresentar maiores níveis de comprometimento afetivo, demonstrando desejo em permanecer. Tais resultados corroboram a análise das diferenças estatísticas entre os grupos, onde verificou-se que os servidores com maior tempo de vínculo apresentam maiores médias de comprometimento afetivo.

**Tabela 21 – Resultados significativos obtidos com a regressão múltipla aplicada à análise dos fatores preditivos do comprometimento afetivo**

<b>Comprometimento Afetivo</b>			
<b>Variáveis explicativas</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>p&lt;</b>
Justiça interpessoal	0.222	3.30	0,001
Tempo de serviço	0.216	3.64	0,001
Coeficiente de Regressão	R= 0.42		
Variância Explicada	$R^2 = 0,17$ ; $R^2_{\text{Ajustado}} = 0,16$		
Significância do Modelo	F (238,1)= 16.704; p< 0,001		

Dentre as dimensões da justiça organizacional, apenas a faceta interpessoal ( $\beta=0.22$ ;  $t=3.3$ ;  $p<0.001$ ) demonstrou forte poder preditivo sobre o comprometimento

afetivo. Ou seja, à medida que os servidores percebem que são tratados com justiça por seus superiores, tendem a aumentar seu comprometimento afetivo com a instituição. Deste modo, as relações agradáveis e respeitadas entre superiores e subordinados influenciam no desejo do servidor em permanecer nessa instituição.

Tais resultados diferenciam dos achados de Ferreira *et. al* (2006) onde as dimensões interpessoal e informacional não predizem o comprometimento. Por sua vez, os resultados obtidos no presente estudo confirmam os achados de Rego e Souto (2004), os quais identificaram que o comprometimento afetivo geralmente é explicado pela dimensão interpessoal e processual da percepção de justiça organizacional. Também estão em consonância com os resultados de Rego *et al* (2002) e de Rego (2003b), onde foi identificada a atuação da justiça interpessoal sobre o comprometimento afetivo dos trabalhadores.

Logo, pode-se compreender que boas relações entre chefias e subordinados tendem a refletir no desejo de o trabalhador permanecer na instituição onde é tratado respeitosamente, alimentando o forte vínculo da afetividade com a instituição.

#### 5.5.2 Poder preditivo da percepção de justiça e das variáveis sociodemográficas sobre o comprometimento normativo

A análise de regressão para o comprometimento normativo, as quatro dimensões de justiça e as variáveis sociodemográficas, está apresentada na Tabela 19, onde o modelo explica 8% da variância em comprometimento normativo ( $R^2 = 0,08$ ,  $p < 0.001$ ). Observa-se que apenas a justiça distributiva ( $\beta = 0.19$ ;  $t = 2.80$ ;  $p < 0.01$ ) e a justiça processual ( $\beta = 0.14$ ;  $t = 2.07$ ;  $p < 0.05$ ) apresentam-se como variáveis

preditoras do comprometimento normativo (Tabela 22).

**Tabela 22 - Resultados significativos obtidos com a regressão múltipla aplicada à análise dos fatores preditivos do comprometimento normativo**

<b>Comprometimento Normativo</b>			
<b>Variáveis explicativas</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p&lt;</b>
Justiça distributiva	0.194	2.80	0.01
Justiça processual	0.144	2.07	0.05
Coeficiente de Regressão		R= 0.29	
Variância Explicada		$R^2= 0,08$ ; $R^2_{\text{Ajustado}}= 0,07$	
Significância do Modelo		F (237,2)= 10.734; p< 0,001	

Os resultados obtidos no presente estudo confirmam os achados de Jonas (2008) quanto ao poder preditivo da dimensão distributiva e processual sobre o comprometimento dos trabalhadores. Filenga e Siqueira (2006) identificaram que a percepção de justiça processual pode atuar como antecedente das três dimensões do comprometimento. Para Ferreira *et al* (2002) a percepção de justiça processual demonstrou maior correlação com o comprometimento afetivo e normativo.

Segundo Rego e Souto (2004), a dimensão normativa do comprometimento tende a ser explicada pela percepção de justiça distributiva, processual e informacional. Portanto, tais resultados vêm confirmar os dados obtidos no presente estudo, onde as dimensões distributiva e processual apresentam-se como preditores do comprometimento normativo.

Deste modo, quando os servidores públicos tocantinenses da saúde

percebem justiça na distribuição das vantagens e dos recursos, bem como, nos procedimentos adotados nas tomadas de decisão, tendem a demonstrar maior comprometimento com as normas da instituição, sentindo-se obrigados a permanecer.

Interessante observar que, apesar de o comprometimento normativo demonstrar menores médias entre os servidores que possuem maiores níveis de escolaridade, tal variável sociodemográfica não exerce influência sobre o comprometimento normativo.

### 5.5.3 Poder preditivo da percepção de justiça e das variáveis sociodemográficas sobre o comprometimento calculativo

A hipótese 7 estabelece que, quanto maior o tempo de vínculo, maior é o comprometimento calculativo dos servidores públicos tocaninenses, devido à influência da estabilidade do vínculo, bem como, pela prática dos cargos de confiança e função comissionada adquiridos com o tempo de serviço (H7).

No que se refere ao comprometimento calculativo, os resultados da regressão ( $R=0.13$ ;  $F=4.187$ ;  $p<0.01$ ) apontam como preditores apenas o nível de escolaridade dos servidores públicos tocaninenses ( $\beta=-0.131$ ;  $t=-0.20$ ;  $p<0.01$ ) (Tabela 23). Assim, demonstrando uma relação negativa, os servidores que possuem maiores níveis de escolaridade, tendem a apresentar menores níveis de comprometimento calculativo com a instituição. Tais resultados confirmam as informações obtidas nos estudos de Eckert (2006), Bassan (2007) e de Jonas (2008) quanto à relação inversa entre a escolaridade e o comprometimento. Deste modo, H7 não foi

confirmada, visto que, o tempo de serviço não exerce influencia sobre o comprometimento calculativo.

**Tabela 23 – Resultados significativos obtidos com a regressão múltipla aplicada à análise dos fatores preditivos do comprometimento calculativo**

<b>Comprometimento Calculativo</b>			
<b>Variáveis explicativas</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p&lt;</b>
Escolaridade	-0.131	-0.20	0,05
Coeficiente de Regressão		R= 0.13	
Variância Explicada		$R^2 = 0,17$ ; $R^2_{\text{Ajustado}} = 0,01$	
Significância do Modelo		F (238,1)= 4.187; p< 0,01	

Os trabalhos de Almeida e Silva (2006), Ferreira et al. (2006) e Jonas (2008), demonstraram que o comprometimento calculativo pode ser explicado pela faceta distributiva, reforçando a teoria de que a percepção de justiça na distribuição das vantagens e benefícios aumenta o vínculo do trabalhador com a organização, calculando que é mais vantajoso permanecer.

Interessante destacar que a percepção de justiça processual surge no estudo de Filenga e Siqueira (2006) como antecedente das três dimensões do comprometimento. Ou seja, a forma como os procedimentos para tomada de decisão são discutidos e conduzidos afeta a forma como os trabalhadores se comprometem com a organização, seja por um laço afetivo, calculativo ou normativo.

Como pode ser observado em outros estudos, a percepção de justiça apresentou-se como antecedente do comprometimento calculativo. Contudo, assim

como no estudo de Leite (2004), os dados da presente pesquisa não apontam a percepção de justiça como antecedente da dimensão calculativa do comprometimento.

Possivelmente, os baixos níveis de comprometimento calculativo nos servidores públicos tocantinenses podem ser justificados ou entendidos a partir da realidade do crescente mercado de trabalho na região, situação que não contribui para o desenvolvimento de um vínculo laboral baseado apenas na necessidade de permanecer por calcular que haveria muitos prejuízos se abandonasse a instituição.

A quarta hipótese levantada estabelece que quanto maior a renda percebida pelos servidores, maiores seriam os níveis de comprometimento calculativo (H4). Contudo, observando os resultados das análises de regressão para as três dimensões do comprometimento, verifica-se que a variável renda não atua como antecedente do comprometimento. Deste modo, entende-se que H4 não foi confirmada.

A partir dos dados obtidos e da literatura consultada, pode-se entender que à medida que os servidores aumentam seus níveis de escolaridade, aumentam também as possibilidades de inserção no mercado de trabalho, conseqüentemente, não justifica sua permanência na instituição apenas por motivação financeira ou falta de oportunidades de trabalho.

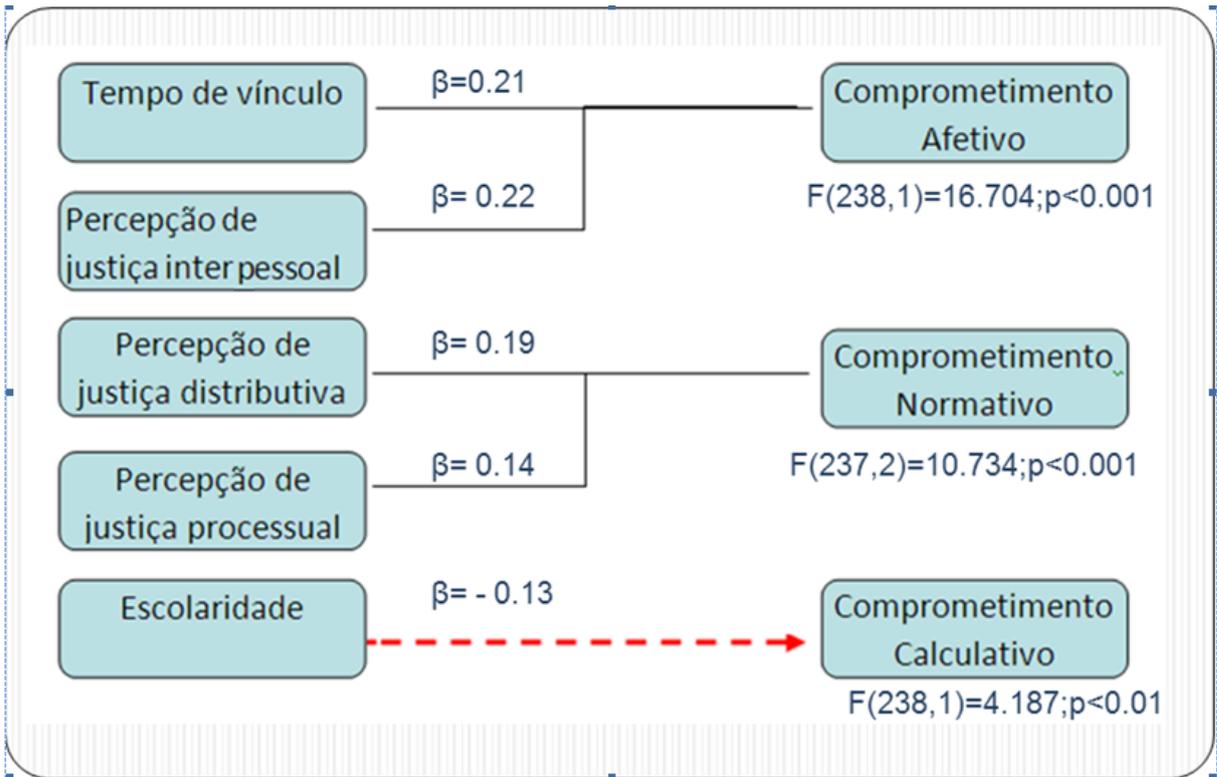
#### 5.5.4 Síntese dos resultados das correlações entre as variáveis

De modo geral, os dados obtidos com as análises de regressão, constataam que a hipótese levantada de que a percepção de justiça organizacional influencia

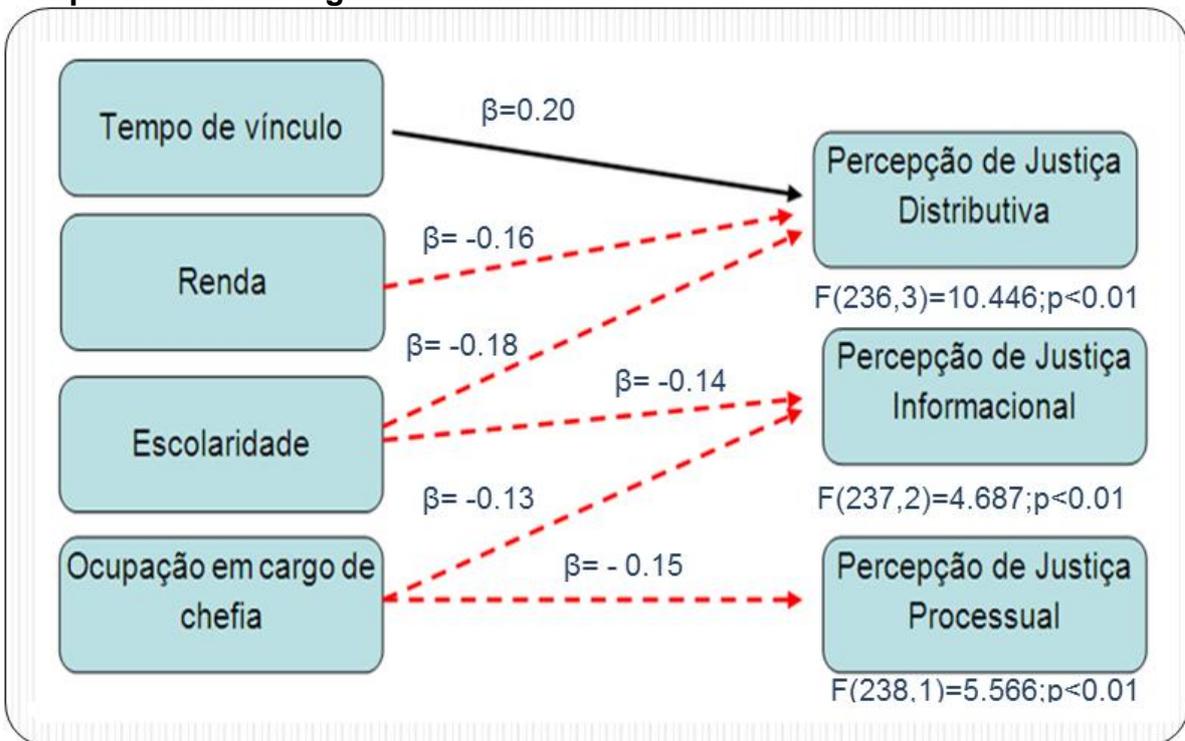
positivamente o comprometimento dos servidores tocantinenses (H2) (Jonas, 2008; Rego & Souto, 2004; Almeida & Silva, 2006; Demo, 2003; Fonseca & Bastos, 2003; Rego, Carvalho & Santos, 2007; Sotomayor, 2007).

Contudo, apesar de Filenga e Siqueira (2006) identificarem que as quatro dimensões da justiça influenciam as três dimensões do comprometimento, o presente estudo confirmou apenas poder preditivo: da percepção de justiça processual (H2a) e distributiva em relação ao comprometimento normativo, além da influência da percepção de justiça interpessoal em relação ao comprometimento afetivo (H2c). Para a presente amostra, não foram confirmadas as relações entre a percepção de justiça distributiva e o comprometimento calculativo (H2b) e da percepção de justiça informacional em relação ao comprometimento normativo (H2d) (Ver as tabelas 21 e 22).

Os resultados significativos obtidos com as análises de regressão são apresentados nas Figuras 8 e 9, possibilitando melhor visualização dos antecedentes da percepção de justiça e do comprometimento organizacional identificados no estudo com servidores públicos tocantinenses da área da saúde.



**Figura 8 – Resultados significativos obtidos com as análises de regressão entre as variáveis sociodemográficas, a percepção de justiça e o comprometimento organizacional.**



**Figura 9 – Resultados significativos obtidos com as análises de regressão entre as variáveis sociodemográficas e a percepção de justiça organizacional.**

Diante dos resultados obtidos e das hipóteses investigadas no presente estudo, pode-se, de forma resumida, dizer que sete hipóteses não foram confirmadas (H1, H3, H4, H7, H8, H9 e H10) e três hipóteses foram confirmadas (H2, H5 e H6). Em conjunto, tais resultados contribuem significativamente para compreensão da relação entre a percepção de justiça e o comprometimento organizacional e para as estratégias de gestão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi elaborado com o objetivo de investigar as relações entre a percepção de justiça organizacional e o comprometimento dos servidores públicos do Estado do Tocantins. Para tanto, teve-se como objetivos específicos: identificar os tipos de comprometimento (afetivo, normativo e calculativo) dos servidores; averiguar quais as dimensões de justiça organizacional percebidas como mais frequentes no contexto estudado; investigar a relação entre as percepções de justiça organizacional e o comprometimento dos servidores; e verificar como as variáveis sociodemográficas se relacionam com a percepção de justiça e com o comprometimento organizacional.

Ao reforçar o poder preditivo da percepção de justiça sobre o comprometimento organizacional, o presente estudo vem contribuir com o fornecimento de dados que podem subsidiar uma releitura das estratégias de gestão pública dentro da Secretaria de Saúde do Tocantins.

Um dos principais avanços deste estudo é o fato de explorar a percepção de justiça e o comprometimento em uma amostra não estudada anteriormente e que tem sua economia fortemente gerida pelo serviço público. Além de não ter sido foco de investigações anteriores, a classe dos servidores públicos é costumeiramente questionada quanto ao seu comprometimento com a organização e com o trabalho.

Logo, este estudo vem contribuir com a compreensão do comprometimento

dos servidores públicos tocantinenses, apresentando grandes avanços ao explorar as relações e as diferenças das quatro dimensões da justiça organizacional (distributiva, processual, interpessoal e informacional) em função das variáveis sociodemográficas, e destas com a variável critério comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo).

Os resultados apontaram que a prática dos cargos de chefia e as funções comissionadas são fortes preditores da percepção de injustiça processual e informacional, sendo que aqueles que não ocupam cargo de chefia percebem justiça nos procedimentos e na forma como as informações são passadas.

Para que os gestores da saúde do Tocantins contem com um quadro de servidores comprometidos afetivamente com a organização, sugere-se investimentos na qualidade das relações entre os servidores, principalmente entre superiores e subordinados. Para tanto, apesar de as chefias serem escolhidas por interesses políticos, o gestor deve levar em consideração as habilidades interpessoais daquele que assumirá o comando de uma equipe de trabalho. Outro fator que pode aumentar a percepção de justiça dos servidores que aceitam assumir cargos de chefia ou funções comissionadas é a possibilidade de que os mesmos possam participar ativamente das discussões e das tomadas de decisões da organização, refletindo no acesso dos mesmos às informações.

Tais sugestões baseiam-se no resultado de que o comprometimento calculativo apresentou as menores médias entre as dimensões do construto, ao passo que não houve diferença na percepção de justiça distributiva entre os servidores que ocupam cargos de chefia e aqueles que não ocupam. Logo, os servidores não se comprometem com a organização apenas por interesses financeiros adquiridos com a ocupação em cargo de chefia ou função comissionada,

mas principalmente pelo vínculo afetivo que nutrem ao vivenciar boas relações de trabalho, tornando a rotina do trabalho mais prazerosa.

A distribuição das vantagens e dos benefícios pode não ser o principal fator de preocupação dos gestores, mas deve fazer parte das estratégias de recursos humanos, considerando que os resultados da presente pesquisa apontam para uma relação inversa da escolaridade e da renda com a percepção de justiça distributiva. Também foi identificado que a escolaridade é forte preditora da percepção de injustiça na distribuição dos recursos e na forma como as informações são divulgadas ou repassadas. Ou seja, os servidores que possuem maiores salários e, possivelmente, maiores níveis de escolaridade, percebem diferenças significativas entre os salários ou vantagens percebidas entre os profissionais de nível superior.

De forma complementar, os servidores demonstraram uma relação negativa entre a escolaridade e o comprometimento calculativo. Assim, aqueles que possuem maiores níveis de escolaridade, tendem a apresentar menores níveis de comprometimento calculativo com a organização. Tais resultados podem ser compreendidos a partir da existência de grande rotatividade e afastamentos da instituição, possivelmente, motivados pelo crescente mercado de trabalho para candidatos com elevados níveis de escolaridade. Deste modo, aumentando a escolaridade, aumentam-se as propostas e possibilidades de trabalho, não justificando um vínculo institucional apenas por motivação financeira ou falta de oportunidades de trabalho.

Uma possível revisão e adequação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) pode ser uma das formas de trabalhar a percepção de justiça distributiva entre os servidores, agregando maiores vantagens ou remunerações conforme a progressão escolar e com o tempo de vínculo com a organização, uma vez que essa

variável demonstrou forte relação com percepção de justiça distributiva e com o comprometimento afetivo. Inclui-se nessa estratégia o fato de que as regras do PCCS devem ser claramente divulgadas a todos os servidores.

Caso os trabalhadores percebam maior justiça na distribuição dos recursos, bem como, na forma como as decisões são discutidas e implementadas, a tendência é que demonstrem maiores níveis de comprometimento com as normas da instituição, refletidas no PCCS, por exemplo.

Em síntese, tais sugestões foram baseadas nos resultados deste estudo, os quais confirmaram a influência da percepção de justiça (interpessoal, distributiva e processual) sobre o comprometimento organizacional (afetivo e normativo) dos servidores públicos tocantinenses.

Apesar de enfrentar a dificuldade de adesão dos participantes para responderem pesquisas com instrumentos *on-line*, já que a maioria dos *sites* é bloqueada em instituições públicas, esta pesquisa contribui para o desenvolvimento desta prática de coleta de dados cada vez mais frequente no mundo acelerado e informatizado do século XXI. Para tanto, sugere-se a disponibilização dos instrumentos de pesquisa em domínios que possam ser acessados em repartições públicas ou privadas, facilitando o acesso e a adesão dos participantes. Outra sugestão é a mesclagem de coleta de dados no formato eletrônico e impresso, ampliando o alcance da população a ser estudada.

Como sugestão para trabalhos futuros destinados à investigação da percepção de justiça e do comprometimento organizacional, sugere-se cautela nos estudos das relações entre as variáveis sexo e faixa etária com o comprometimento organizacional. Acredita-se que a forma como os dados são discutidos poderão vir a influenciar práticas preconceituosas. Ou seja, o fato de uma pesquisa indicar que

homens são mais comprometidos que as mulheres, ou que os adultos são mais comprometidos que os jovens e que os idosos, podem influenciar negativamente os gestores durante os processos de recrutamento e seleção de candidatos a vagas de emprego.

No mais, indica-se de grande relevância que as próximas investigações sobre a temática continuem a explorar as variáveis sociodemográficas, principalmente a relação entre a renda, a ocupação em cargos de chefia e o comprometimento organizacional, viabilizando possíveis comparações entre as instituições públicas e privadas, considerando as diferenças entre os critérios de admissão, permanência e progresso dentro da instituição.

## REFERÊNCIAS

- Abicht, A. M., Zambelan, C. O., Massing, J., Cunha, J. T. (2006). *Comprometimento organizacional: um estudo nos diversos níveis de comprometimento nos setores das empresas de telefonia*. XIII SIMPEP. Bauru-SP, 6 a 8 nov. 2006. Disponível em: [www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/94.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/94.pdf). Acesso em: 15 abr. 2010.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social Exchange. *In: Berkowitz, Leonard. Advances in experimental social psychology*. Vol. 2. New York: Academic Press. p. 267-299.
- Almeida, G. O., Silva, A. M. M. (2006). Justiça organizacional, impactos no *burnout* e o comprometimento dos trabalhadores. *Revista eletrônica de gestão organizacional*, vol. 4, n. 2, mai./ago. p. 160-175.
- Ambrose, M. L.; Schminke, M. The role of overall justice judgments in organizational justice: a test of mediation. *Journal of applied psychology*, 2009, vol. 94, n. 2, p: 491-500.
- Assmar, E. M. L. (2000). A psicologia social e o estudo da justiça em diferentes níveis de análise. *Psicologia Reflexão e Crítica*. 13(3). p. 497-506.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), p: 443-453.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., Souto, S. O., Souza, A. L. R.; Mac-Cord, F.; Borges, D. (2002). Justiça Organizacional: um modelo multidimensional para uso no Brasil (resumo). *In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (org.). Resumos do I Congresso Psicologia e Profissão*. São Paulo.
- Azevedo, L. P. S. (2006). *Comprometimento e bases de poder como preditores de impacto de treinamento do trabalho em Contact Center*. Dissertação de

Mestrado em Psicologia. Universidade Federal de Uberlândia.

- Bandeira, M. L., Marques, A. L., Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 2, mai./ago., p: 133-157.
- Barros, C. S. (2008). *Responsabilidade social e comprometimento organizacional: um estudo comparativo em empresas cearenses*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Ceará. 178f.
- Barsky, Adam; Kaplan, S. A.; Beal, D. J. Just feelings? The role of affect in the formation of organizational fairness judgments. *Journal of management*, 2011, n. 37, p: 248-279.
- Bassan, J. S. L. (2007). *Liderança e comprometimento: uma relação possível?* Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria-RS. 182f.
- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília. Tese (Doutorado). Universidade de Brasília.
- \_\_\_\_\_. (1998). *Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio*. Foz do Iguaçu-PR: EnANPAD. Disponível em: [www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br). Acesso em: 5 jan. 2010.
- \_\_\_\_\_. (2000). Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 35, n.4, out./dez. p. 48-60.
- Bastos, A. V. B., Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. In: *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, abr./jun.
- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A., Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitário no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 2, mai./ago. p: 97-120.
- Bastos, A. V. B., Costa, F. M. (2001). Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferenças e estratégias de pesquisa. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 1, n. 1, jan./jun. p: 11-41.

- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F., Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. *In: SIQUEIRA, M. M. M. e cols. Medidas do comportamento organizacional*. Sao Paulo: Artmed.
- Beugre, C. D.; Baron, R. A. Perceptions of systemic justice: the effects of systemic justice, procedural and interactional justice. *Journal of applied social psychology*, 2001, v. 31, n. 2, p: 324-339.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: the management of moral outrage. *In: Cummings, L. L. e STAW, B. M. (eds.). Research in organizational behavior*. vol. 9 (pp. 289-319). Greenwich. CT: JAI Prees.
- Bies, R. J., Moag, J. S. (1986). International justice: communication criteria of fairness. *In: LEWICKI, R. J. e SHEPPARD, B. H. (eds.). Research on negotiation in organizations*. vol. 1, (pp. 43-55). Greenwich: Jairess.
- Biron, M. Negative reciprocity and the association between perceived organizational ethical values and organizational deviance. *Human Relation*, 2010, n. 63, p: 875-897.
- Borges-Andrade, J. E., Afanasieff, R. S.; Silva, M. S. (1989). Mensuração de comprometimento em instituições públicas. *In: XIX Reunião Anual de Psicologia*. Ribeirão Preto-SP: SBP. p. 236.
- Borges-Andrade, J. E., Pilati, R. (2001). Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 3, set./dez. p. 85-106.
- Borges, L. O., Lima, A. M. S., Vilela, E. C., Morais, S. S. G. (2004). Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. *RAE – Revista Eletrônica*, v. 3, n. 1, art. 8, p. 1-24, jan./jun.
- Brierley, J. A. (1996). The measurement of organizational commitment and professional commitment. *The journal of social psychology*, 136(2). p. 265-267.
- Carvalho, T. A. T. (2007). *A escolha e o comprometimento com a profissão/carreira: um estudo entre psicólogos*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade Federal da Bahia. 167f.
- Cervo, C. S. (2007). *Características de personalidade e comprometimento organizacional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal applied psychology*, 86. p. 386-400.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., Zapata-Phelan, C. P. (1995). What is organizational justice? A historical overview. RAWLS, J. *A theory of justice*. rev. ed. USA: Harvard University Press.
- Costa, F. M. (2005). *Múltiplos comprometimentos no trabalho: identificando padrões e explorando antecedentes entre trabalhadores de organizações agrícolas*. Dissertação de Mestrado em psicologia. Universidade Federal da Bahia.
- Costa, C. J. A., Moraes, L. F. P. (2007). As dimensões do comprometimento: avaliando os casos dos gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. *Revista perspectiva contemporânea*, Campo Mourão, v. 2, n. 1, jan./jun. p: 59-81.
- Covacs, J. M. L. M. (2006). *Bem-estar no trabalho: o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepção de justiça*. Dissertação de mestrado em Psicologia da Saúde. São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo. 117f.
- Cruz, M. M. (2002). *Análise de Três Estilos de Comprometimento Organizacional em uma empresa do setor de Construção Civil*. Artigo completo apresentado no XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, Bahia.
- Dancey, C. P., Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Demo, G. (2003). Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 3, n. 2, jul./dez. p: 185-213.
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of social issues*, vol. 31, n. 3, p. 137-149.
- Eckert, A. (2006). *Comprometimento com a organização e com a profissão: um estudo multidimensional em empresas de serviços contábeis*. Dissertação de Mestrado em Administração. Porto Alegre: UFRS. 125f.
- Ferreira, G. M. M. F. (2008). *A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional*. dissertação de Mestrado em Administração. UFRN. 97f.

- Ferreira, M. C., Mendes, A. M. (2001). Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mal-humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Revista Estudos em Psicologia*, 6 (1), 98-107. Natal.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Souto, S. O., Omar, A. G., Delgado, H. U., Gonzales, A. T., Galaz, M. M. F. (2006). Individualismo e coletivismo, percepções de justiça e comprometimento em organizações latino-americanas. In: *Revista Interamericana de psicologia*, v. 40, n. 1, p. 13-24.
- Filenga, D., Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, v.41, n.4, p.431-441, out./nov./dez.
- Fonseca, C. A. M., Bastos, A. V. B. (2003). Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Revista de psicologia organizacional e do trabalho*, v. 3, n. 1, p. 61-88, jan./jun.
- Flauzino, D. P., Borges-Andrade, J. E. (2008). Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *Revista de Administração Pública*. 42(2), mar./abr. Rio de Janeiro, p. 253-273.
- Frazier, M. L.; Johnson, P. D.; Gavin, M.; Gooty, J.; Show, P. B. Organizational justice, trustworthiness, and trust: a multifoci examination. *Group and organization management*, 2010, n. 35, p: 39-76.
- Garcia, L. D. F. (2003). *Análise de um modelo preditivo para a intenção de sair da organização*. Dissertação de mestrado em psicologia. Universidade Católica de Goiás. 125f.
- Goes, A. M. M. (2006). *Valores relativos ao trabalho como antecedentes do comprometimento organizacional*. Dissertação de mestrado em psicologia. Universidade Católica de Brasília. 72f.
- Gomide jr, S., Lima, D. M., Faria Neto, W. (1996). Validade discriminante das medidas de percepção de justiça de distribuição e percepção de justiça de procedimentos. In: Reunião Anual Da Sociedade Brasileira De Psicologia. *Resumos de comunicações científicas*. Ribeirão Preto: SBP.
- Gomide Jr, S., Siqueira, M. M. M. (2008). Justiça no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. e cols. *Medidas do comportamento organizacional*. Cap. 12, São Paulo: Artmed. p. 189-198.
- Guimarães, V. F., Martins, M. C. F. (2008). Bases de poder do supervisor, conflitos

intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 8, n. 2, jul./dez. p. 54-78.

Harrison, J. K., Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico. *The journal of social psychology*, 135(5), p: 609-623.

Homans, G. C. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Hult, C. (2005). Organizational commitment and person-environment fit in six western countries. *Organization studies*, 26(2), p. 249-270.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2005). *Serviços de Saúde 2005*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em: 08 dez. 2009.

\_\_\_\_\_. (2010). *Censo 2010*. Disponível em: [www.censo2010.ibge.gov.br](http://www.censo2010.ibge.gov.br). Acesso em: 25 nov. 2010.

Jonas, F. M. (2009). *Uma investigação empírica sobre a relação entre justiça, comprometimento e cidadania organizacional*. Dissertação de Mestrado em Administração e Economia. Rio de Janeiro: Faculdades IBMEC. 62f.

Karriker, J. H., Williams, M. L (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, Vol. 35 No. 1, February, p: 112-135.

Lauer-Leite, I. D. (2006). Uma análise dos tipos de comprometimento organizacional de trabalhadores de cinco setores de atividades econômicas. *Psicologia para América Latina*, fev. n. 5.

Leite, C. F. F. (2004). *O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual*. Dissertação de mestrado em Administração da Universidade Federal da Bahia. Vitória da Conquista: UFBA. 214f.

Lima, A. M. S. (2003). *O comprometimento no trabalho e o significado do trabalho: um estudo com os funcionários do Banco do Nordeste do Brasil S/A*. Dissertação de mestrado em psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 170f.

Liou, S. (2008). An analysis of the concept of organizational commitment. *Nursing*

*fórum*, v. 43, n. 3, jul./sep. p: 116-125.

Llapa-Rodriguez, E. O., Trevizan, M. A., Shinyashikis, G. T. (2008). Conceptual reflections about organizational and professional commitment in the health sector. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 16(3), p. 484-488, mai./jun.

Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 2, p: 171-194.

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. (2005). Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 5, n. 2, jul./dez. p. 35-64.

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., Marques, G. M. (1998). Comprometimento Organizacional: o estado da arte no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 4, out./dez. p: 187-209.

Medeiros, C. A., Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 3, set./dez. p: 67-87.

\_\_\_\_\_. (2002). Comprometimento organizacional e características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. *REAd*, ed.29, v. 8, n. 5, set./out..

Medeiros, C. A. F., Enders, W. T., Sales, I. O., Oliveira, D. L. F., Monteiro, T. C. C. (1999) Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. *In: Encontro Anual da ANPAD*. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD. 1 CD-ROM.

Mendonça, H. (2003). *Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da justiça*. Tese de doutorado em psicologia. Brasília: Instituto de Psicologia, UNB. 257f.

Mendonça, H., Barreto, M. A. G., Paula, M. A. P. L. (2004). Avanços teóricos na literatura psicológica sobre justiça organizacional. *In: Estudos Vida e Saúde*, Goiânia, v. 31, n. 4, p. 687-707, abr.

Mendonça, H., Mendes, A. M. (2005). Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. *In: Psicologia em estudo*, Maringá, v. 10, n. 3, p: 489-498, set./dez.

- Mendonça, H., Pereira, C. R., Tamayo, A., Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *In: Estudos: saúde e vida*. Goiânia-Go, v. 30 (1), n. 00, p. 111-130.
- Mendonça, H., Tamayo, A. (2004). Percepção de Justiça e Reações Retaliatórias nas Organizações: Análise Empírica de um Modelo Atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 2, Abr./Jun. p: 117-135.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, v. 75, n. 6, p: 710-720.
- \_\_\_\_\_. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, p: 61-98.
- 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*, v. 78, n. 4, p: 538-551.
- Ministério da Saúde. (1997). Conselho Nacional de Saúde. Diretrizes e normas para pesquisa envolvendo seres humanos. *Resolução CSN nº 196/96*. Brasília.
- Mourão, R. G. V. (2009). *O impacto da percepção de justiça organizacional no bem-estar pessoal do trabalhador*. Dissertação de mestrado em Psicologia. Brasília: UCB, 2009. 68f.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press
- Nascimento, J. L., Lopes, A., Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 14, n. 1. p: 115-133.
- Odelius, C. C., Santos, A. R. (2008). Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. *Revista Alcance – Eletrônica*, v. 15, n. 2, ISSN 1983-716X, p. 226-242, mai/ago.
- Oliveira, B. (2006). *Comprometimento organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacional*. Dissertação de mestrado em psicologia. Universidade Federal de Uberlândia. 130f.

- Oliveira Sousa, I. A. C. M., Mendonça, H. (2009). Justiça Organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: análise de um modelo mediacional. *Revista de administração Mackenzie*, v. 10, n. 4, São Paulo, jul./ago. p. 57-74.
- Pereira, J. B. C. (2008). *A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade*. Tese de doutorado em Administração de Empresas. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie. 314f.
- Paiva, K. M. A. M. (2009). *Comprometimento Organizacional no laboratório de análises clínicas: à luz do modelo conceitual das três dimensões proposto por Meyer e Allen*. Dissertação de mestrado em administração. Universidade Potiguar. 84f.
- Pena, R. P. M. (2000). A valoração do comprometimento organizacional: algumas reflexões. *PRETEXTO*, v. 1, n. 1, fev. p: 27-29.
- Pinto Jr, H. (2005). *Impacto de características pessoais, comprometimento e clima organizacional do desempenho: estudo de caso em uma empresa de teleatendimento*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade Federal de Uberlândia. 163f.
- Rawls, J. (1995). *A theory of justice*. rev. ed. USA: Harvard University Press.
- Rego, A. (2001). Percepções de Justiça: Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: teoria e pesquisa*. 17, 2, p: 119-131.
- \_\_\_\_\_. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 2, mai./ago. p. 209-241.
- \_\_\_\_\_. (2003a). Empenhamento organizacional: um estudo empírico par ao fomento da qualidade nas/das instituições de ensino superior. *Revista de administração*, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 298-313, out./nov./dez.
- \_\_\_\_\_. (2003b). Climas de justiça e comprometimento organizacional. *In: Revista de psicologia organizacional e do trabalho*, vol. 3, n. 1, jan/jun, p. 27-60.
- \_\_\_\_\_. (2003c). Comprometimento organizaional e ausencia psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, vol. 43, n. 4, p. 25-35. out./dez.

- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C., Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: um modelo tetra-dimensional. *In: Revista de psicologia organizacional e do trabalho*, vol. 2, n. 2, jul/dez, p. 113-142.
- Rego, A., Cunha, M. P., Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento. *RAE – Eletrônica*, v. 6, ISSN 1676-5648, art. 12, p. 1-27, jul./dez.
- Rego, A., Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *In: Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 1, jan./mar.
- Ricco, M. F. F. (1998). *Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial*. Dissertação de Mestrado em Administração. USP. 177f.
- Rocha, R. (2005). *Minidicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Scipione.
- Rocha, F. S., Cardoso, L., Tordera, N. (2008). The importance of organizational commitment to knowledge management. *Comportamento organizacional e gestão*, v. 14, n. 2, p: 211-232.
- Rowe, E. O. (2008). *Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas*. Tese de Doutorado em Administração. UFBA. 242f.
- Sampaio, B. F. (2005). *Comprometimento do empregado terceirizado: estudo de caso da contratação de serviços da RIP, no pólo petroquímico de Camaçari, Bahia*. Dissertação de mestrado em administração. UFBA, 114f.
- Sanches, E. N., Gontijo, L. A., Verdinelli, M. A. (2004). Organização e carreira: padrões de comprometimento dos docentes de uma universidade particular. *In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*, Florianópolis.
- Schmaltz, A. P. (2009). *Justiça organizacional e uma organização pública federal*. Monografia de conclusão de curso de especialização em Gestão Judiciária da Universidade de Brasília. 42f.
- Schrijver, A.; Delbeke, K.; Maesschalck, J.; Pleysier, S. Fairness perceptions and organizational misbehavior: an empirical study. *The American review of public administration*, 2010, n. 40, p: 691-703.
- Silva, Â. M. M., Almeida, G. O., Carvalho, D. (2005). O papel das dimensões da

justiça organizacional distributiva processual, interpessoal e informacional na predição do burnout. *Revista de Administração Mackenzie*, Ano 6, n.1, p. 107-127.

Silva, M. C. C. (2007). *Avaliação do comprometimento dos servidores de uma instituição pública federal de pesquisa: o caso dos pesquisadores do IPEN*. Dissertação de Mestrado em Ciências. USP. 117f.

Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Brasília.

\_\_\_\_\_. (2000). Análises de três medidas de Comprometimento Organizacional: Afetivo, Calculativo e Normativo. In: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. (org). *VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica*. Belo Horizonte.

\_\_\_\_\_. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de psicologia*, 7, n. esp. p: 11-18.

Siqueira, M. M. M. e cols. (2008). *Medidas do comportamento organizacional*. Ferramentas de diagnóstico e de gestão. São Paulo: Artmed.

Somech, A., Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and Professional commitment. *Educational administration quarterly*, v. 38, n. 4, out. p: 555-577.

Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, ISSN 1809-3337, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 87-100, set./dez.

Sousa, I. F. (2006). *Burnout em professores universitários: análise de um modelo mediacional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. UCG: Goiânia.

Sousa, I. F., Mendonça, H. (2009). *Burnout em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo*. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, out-dez, vol. 25, n. 4, p: 499-508.

Souza, L. D., Perez-Nebra, A. R., Tamayo, Á. (2004). Predição dos valores pessoais sobre percepção de justiça de funcionários que atuam com turismo em empresas do Distrito Federal. *Turismo - Visão e Ação*, vol. 6 - n.3 - set./dez.

- Tabachnick, B. G; Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics*. 3 ed. New York: Harpercollins.
- Tamayo, A. e cols. (2004). *Cultura e saúde nas organizações*. São Paulo: Artmed.
- Tamayo, Á., Souza, M. G. S., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V., Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: teoria e pesquisa*. v. 17, n. 1, p. 27-35, jun./abr.
- Thibault, J.; Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Erlbaum, Hillsdale, NJ,.
- Welbourne, T. M. (1994). The role of distributive and procedural justice in predicting gainsharing satisfaction. *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)*, CAHRS Working Paper Series, Cornell University ILR School. p. 1-22.
- Xavier, V. M. C. (2002). *Locus de controle, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo correlacional*. Dissertação de mestrado em psicologia. Universidade Federal de Uberlândia. 102f.

## ANEXO I – ESCALA DE PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL DE COLQUITT (2001)

Para responder às perguntas desta página, utilize a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre

As perguntas seguintes referem-se às políticas existentes na instituição em que você trabalha e aos procedimentos que ela utiliza para o alcance de metas.

**Até que ponto ...**

	1	2	3	4	5
1. Você pode expressar seus pontos de vista e sentimentos sobre as normas e procedimentos que se aplicam em sua instituição?					
2. Você tem influência nos resultados obtidos por sua instituição mediante as normas e procedimentos que ela utiliza?					
3. As normas e procedimentos em sua instituição são aplicados de forma consistente?					
4. As normas e procedimentos aplicados em sua instituição são justos?					
5. As normas e procedimentos aplicados em sua instituição se baseiam em informações corretas?					
6. As normas e procedimentos de sua instituição permitem que você conteste os resultados das decisões que lhe dizem respeito?					
7. As normas e procedimentos que se aplicam em sua instituição se fundamentam em valores éticos e morais?					

Os itens seguintes referem-se aos resultados de seu trabalho. **Até que ponto ...**

8. Os resultados alcançados por você refletem o real esforço que você dedica ao seu trabalho?					
---	--	--	--	--	--

9. Os resultados que você obtém refletem a verdadeira importância de seu trabalho?					
10. Os resultados que você obtém refletem a real contribuição que você dá a sua instituição?					
11. Os resultados que você obtém refletem seu real desempenho?					

Os itens seguintes relacionam-se à pessoa responsável por implementar os procedimentos em sua instituição (seu supervisor, a pessoa responsável pelo setor, etc). **Até que ponto esta pessoa ...**

12. Trata-lhe de modo cortês ?					
13. Trata-lhe com dignidade ?					
14. Trata-lhe com respeito?					
15. Não faz comentários inadequados sobre você?					
16. Trata-lhe com franqueza?					
17. Explica-lhe com clareza os procedimentos adotados?					
18. Fornece-lhe explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados na instituição?					
19. Comunica-se com você nos momentos oportunos?					
20. Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação com seus subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um?					

## ANEXO II – ESCALAS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE MEYER E ALLEN (1997)

Os itens seguintes representam sentimentos e atitudes que as pessoas em geral manifestam a respeito da instituição em que você trabalha. Responda a cada uma das afirmações selecionando a opção de sua preferência de acordo com a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Eu ficaria feliz se passasse o resto de minha vida profissional na instituição em que trabalho					
2. Sinto os problemas de minha instituição como se fossem meus					
3. Sinto que não possuo um forte sentimento de pertença à minha instituição					
4. Não me sinto emocionalmente ligado à instituição em que trabalho					
5. Na minha instituição, não me sinto como “fazendo parte da família”					
6. Minha instituição tem grande significado para mim					
7. Atualmente permaneço em minha instituição tanto por necessidade quanto por desejo					
8. Seria muito difícil para mim deixar minha instituição, mesmo que isto fosse necessário					
9. Se eu decidisse deixar minha instituição, minha vida iria ficar completamente desorganizada					
10. Sinto que tenho poucas opções de trabalho e, por isso, não vale à pena considerar o fato de deixar minha instituição					
11. Se eu não tivesse dado tudo de mim à instituição em que trabalho, valeria à pena considerar o fato de trabalhar em outro lugar					
12. A falta de novas oportunidades de trabalho é um dos únicos motivos que me fazem permanecer na instituição em que trabalho					
13. Não me sinto na obrigação de permanecer em meu atual emprego					
14. Sinto que não tenho razões para abandonar minha instituição, mesmo que fosse em meu próprio benefício					
15. Sentir-me-ia culpado se deixasse minha instituição agora					
16. A instituição em que trabalho merece minha lealdade					
17. Sinto-me comprometido com as pessoas que trabalham em minha instituição e por isso não a deixaria agora					
18. Tenho uma grande dívida com a instituição em que trabalho					

## APÊNDICE I – VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

### Minha idade está entre:

- 18 a 25 anos                       36 a 45 anos                       56 a 65 anos  
 26 a 35 anos                       46 a 55 anos                       acima de 65 anos

### Sexo:

- Feminino                               Masculino

### Estado Civil:

- solteiro(a)                               separado(a)                               outros  
 casado(a)                               viúvo(a)

### Escolaridade:

- 1º grau completo/incompleto                       especialização  
 2º grau completo/incompleto                       mestrado ou doutorado  
 superior completo/incompleto

### Renda Individual:

- até R\$ 465,00                               de R\$ 1.395,00 a R\$ 2.325,00  
 de R\$ 466,00 a R\$ 932,00                       de R\$ 2.326,00 a R\$ 3.255,00  
 de R\$ 933,00 a R\$ 1.395,00                       acima de R\$ 3.255,00

### Tempo de serviço público:

- menos de 3 anos                       de 7 a 10 anos                       acima de 15 anos  
 de 4 a 6 anos                       de 11 a 15 anos

Possui cargo de chefia ou função comissionada?  sim                       não

## **APÊNDICE II – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

### **UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA**

CARO(A) PARTICIPANTE,

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário(a), de uma pesquisa acadêmica na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho para a conclusão do mestrado acadêmico em Psicologia. O objetivo deste estudo é investigar as relações entre a percepção de justiça organizacional e o comprometimento dos servidores públicos do Estado do Tocantins.

A finalidade deste estudo consiste em buscar informações, por meio do levantamento quantitativo, sobre esta relação, com o intuito de colaborar para o entendimento científico e, conseqüentemente, proporcionar reflexões acerca das relações de trabalho, contribuindo para a construção de novas estratégias de gestão com foco na percepção da justiça e no comprometimento organizacional.

Serão utilizadas as escalas de Colquitt (2001) para Percepção de Justiça e a escala de Meyer e Allen (1997) para o Comprometimento Organizacional, sendo que cada uma destas escalas possuem uma explicação de como os itens devem ser respondidos. Este material também será reservado ao pesquisador e descartado após o procedimento de análise.

Durante todo o processo você será acompanhado pela pesquisadora e pela orientadora da pesquisa que estarão à sua inteira disposição para o esclarecimento de dúvidas. Além disso, poderá desistir a qualquer tempo, resguardando o direito de retirar seu consentimento sem qualquer penalidade e mantendo o sigilo de sua participação.

Ressalta-se que não existe risco previsível, entretanto, os pesquisadores se

comprometem a indenizar os participantes do estudo, caso ocorra algum prejuízo ou dano psicológico decorrente da participação nesta pesquisa.

A pesquisa estará à disposição para publicação de resultados, artigos e documentos acadêmicos, bem como apresentações em eventos e atividades científicas, mas garante o sigilo e assegura a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos nas entrevistas de maneira a não expô-lo (a). Nestas atividades, jamais serão divulgados nomes, características ou qualquer dado que permitam identificar-lhe como participante da pesquisa.

Para tanto, gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo aos questionários auto-explicativos no endereço eletrônico <http://www.justicaecomprometimento.com.br>. Ressaltamos que a sua participação é fundamental para o sucesso da pesquisa.

Quaisquer dúvidas você poderá contatar o Comitê de Ética em Pesquisa do CEULP/ULBRA pelo telefone (63) 3219-8033 ou com as pesquisadoras responsáveis.

Atenciosamente,

Pesquisador Responsável: Ludimila Inês Nunes Prestes

(63) 9954-6548 / 8411-4004

[ludimilaprestes@hotmail.com](mailto:ludimilaprestes@hotmail.com)

Orientadora da Pesquisa: Prof<sup>a</sup> Dra. Helenides Mendonça

(62) 3946-1021

[helenides@ucg.br](mailto:helenides@ucg.br)

## APÊNDICE III – TERMO DE CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

### PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, \_\_\_\_\_, RG: nº \_\_\_\_\_  
CPF nº \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM SERVIDORES PÚBLICOS como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem e que isto leve à qualquer penalidade ou interrupção de meu acompanhamento/assistência/tratamento.

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

**Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e aceite do sujeito em participar**

Testemunhas (não ligada à equipe de pesquisadores):

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

**Observações complementares:**

---



---



---

( ) Após os esclarecimentos sobre as informações a respeito deste trabalho: compreendo o

objetivo e os riscos psicológicos deste estudo e concordo em participar, entendendo que as informações fornecidas serão utilizadas apenas para fins científicos, tendo garantido o meu anonimato e a liberdade de questionar sempre que houver dúvidas, tendo garantido que minha participação é voluntária, podendo retirar-me do estudo a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade ou prejuízo para mim. Meus dados não serão utilizados individualmente, mantendo em confidência toda e qualquer informação que possa identificar-me. Quero seguir para o preenchimento dos questionários.

A qualquer momento, caso haja dúvidas, você pode entrar em contato com as pesquisadoras:

Pesquisador Responsável: Ludimila Inês Nunes Prestes

Telefone para contato: (63) 9954-6548 / 8411-4004

Orientadora da Pesquisa: Prof<sup>a</sup> Dra. Helenides Mendonça

Telefone para contato: (62) 3946-1021

## **APÊNDICE IV – INSTRUÇÕES GERAIS PARA PREENCHIMENTO DAS ESCALAS**

CARO(A) PARTICIPANTE,

Precisamos que você responda os questionários com SINCERIDADE e procure não deixar NENHUMA QUESTÃO EM BRANCO. Lembre-se de que NÃO HÁ RESPOSTAS CERTAS OU ERRADAS, todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa. As suas respostas são CONFIDENCIAIS e não serão analisadas individualmente. Por favor, não esquece que as respostas deverão ser elaboradas INDIVIDUALMENTE.

Esperamos poder contar com a sua colaboração.

Desde já nosso sincero agradecimento!