

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA NO CLIMA ORGANIZACIONAL –  
UM ESTUDO SOBRE ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS QUE BUSCAM SE  
DESTACAR PELA QUALIDADE DO AMBIENTE DE TRABALHO**

**Sandra Mara de Andrade**

**Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer**

**SÃO PAULO**

**2010**

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**SANDRA MARA DE ANDRADE**

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA NO CLIMA ORGANIZACIONAL –  
UM ESTUDO SOBRE ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS QUE BUSCAM SE  
DESTACAR PELA QUALIDADE DO AMBIENTE DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer**

**SÃO PAULO**

**2010**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Andrade, Sandra Mara de

Percepção de justiça distributiva no clima organizacional: um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho / Sandra Mara de Andrade. -- São Paulo, 2010.

96 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Orientador: André Luiz Fischer.

1. Administração de recursos humanos 2. Ambiente organizacional  
3. Justiça I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.3

**À minha família, alicerce da minha  
existência, pelo amor, compreensão e fé,  
sem os quais o mestrado não seria  
concluído.**

Por mais sinceras que sejam as palavras, elas não são capazes de transmitir toda a gratidão... Ao meu orientador, Prof. Dr. André Luiz Fischer, pois além da sua orientação neste trabalho acadêmico contei com seu apoio, compreensão e paciência nos diferentes momentos e dificuldades. Também, por ter proporcionado a minha participação em projetos como o MBA-RH da FIA e a Pesquisa “As melhores empresas para você trabalhar”, os quais me proporcionaram grande aprendizado.

À Regina, sempre amiga e dedicada acompanhando cada evolução do trabalho.

Às colegas orientandas, Lina, que sempre me auxiliou com as questões “burocráticas” do mestrado e, à Fernanda minha querida amiga, companheira para os desabafos.

À Vilma, Elaise e Priscila - que me acolheram como uma família na chegada a São Paulo -, Vivi, Georgia, Elza, Sr. Wilson (Negão) e Prof. Joel - com os quais muito aprendi -, Eduardo (Pexe), Ana Luiza, Carol, Fernandinha, Angela, João, Daniel, Silvia e Márcia.

À todos os professores do Departamento de Pós Graduação em Administração da FEA, e aos amigos que conquistei durante as disciplinas cursadas: André, Hamilton, Heliani, Leilianne, Lucienne, Natasha e Samir. Agradeço também aos professores Rosa Maria Fischer e Sigmar Malvezzi pelas contribuições na qualificação do Projeto de Dissertação, e aos professores Lindolfo Albuquerque e Silvio Stefano pela disponibilidade em participar da Banca de Defesa. À Hulyana, Eduardo, Rosana, Tico, Mi e Ale, pela ajuda na revisão dessa dissertação. Aos professores do Departamento de Administração da UNICENTRO, especialmente aos amigos Eliane, Ivan e Silvio. Este último que acreditou, muitas vezes até mais que eu, neste projeto, portanto, muito responsável por essa conquista.

Às amigas, irmãs: Alexandra e Milessa, que estiveram sempre comigo, e se tornaram uma extensão da minha família em São Paulo, e ao meu grande amigo Walter. Obrigada às amigas do 102: Ana, Elaine, Luziene e Walciane, que compartilharam as dores e angústias de ficar longe da família. Às amigas do “quarteto fantástico” que me acolheram no retorno pra casa: Lia, Dayanne, Elisiane e Isabelle. Ao Sandro pelo seu auxílio. E, aos meus queridos Bia (cunhada preferida) e Itor pela paciência e apoio neste final de jornada.

À minha família, sem a qual nada sou, meus avós, meus pais Aldo e Lourdes e aos meus irmãos Ana Paula e Fábio; não importa onde estivermos, seremos sempre a “Família Unida”. Pelo apoio financeiro, agradeço ao CNPQ, à Câmara Municipal de Guarapuava pela flexibilidade proporcionada para realizar o curso.

À todos que de alguma forma me auxiliaram nesse processo, muito obrigada!

Pela capacidade intelectual e pela força para não desistir, Agradeço à Deus!

**“De que valem leis, onde falta nos homens o  
sentimento da justiça?”**

***(Rui Barbosa)***

## RESUMO

As organizações estão inseridas num contexto de grande competitividade, no qual mudam as bases de suas vantagens competitivas. Essas mudanças contextuais causam impactos nos processos de gestão e nas relações entre pessoas e organizações. De um lado, as organizações procuram diferenciar o desempenho das pessoas, de acordo com suas competências ou impactos nos objetivos estratégicos do negócio. De outro, as pessoas ganham autonomia e espírito crítico, ou seja, questionam os critérios adotados para diferenciar, reconhecer e recompensar seu desempenho no trabalho. Por estes motivos considera-se necessário estudar a questão da percepção dos funcionários sobre Justiça Distributiva, a qual se torna um dos principais fatores intervenientes na qualidade do ambiente organizacional das empresas contemporâneas quando estas orientam suas decisões sobre pessoas pela meritocracia. Considerando esses aspectos, o objetivo geral desta dissertação foi investigar se há ou não diferenças significativas entre os resultados das variáveis que indicam a percepção de Justiça Distributiva e os demais fatores componentes do clima organizacional de um conjunto diferenciado de organizações brasileiras. A pesquisa foi realizada com 139.230 funcionários de um grupo de 481 empresas que pretendem se destacar pela qualidade do seu ambiente de trabalho. Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa se caracteriza como quantitativa, descritiva, com perspectiva temporal transversal e utiliza o método *survey*. Os principais resultados deste estudo são: a Justiça Distributiva se confirma como um componente essencial para avaliação do Clima Organizacional e se configura como um fator crítico entre os demais analisados, pois apresenta o menor resultado quando se trata da percepção dos funcionários. A correlação e a diferença significativa entre as dimensões estudadas comprovam que o fator Justiça é o que menos contribui para um resultado favorável de clima organizacional e que o índice desse fator está associado aos dos demais fatores. Em relação ao perfil dos funcionários constatou-se que sexo não influencia a percepção a respeito de Justiça Distributiva. Contudo, é possível que idade e tempo de casa afetem positivamente o escore desse fator, mas certamente o aumento da escolaridade afeta negativamente os índices de percepção positiva de Justiça Distributiva.

Palavras chave: Justiça Distributiva, Clima Organizacional, Gestão de Pessoas



## ABSTRACT

Organizations are embedded in a highly competitive context, which changes their competitive advantages bases. These contextual changes impacts on management processes and relationships among people and organizations. Organizations seek to differentiate peoples' performance according to their skills or impact on strategic business objectives. On the other side, people gain autonomy and critical spirit, so they question criteria adopted to differentiate, recognize and reward their performance at work. For these reasons it is considered necessary to study the issue of employees' perception about Distributive Justice which becomes one of the main factors involved in the quality of contemporary enterprises organizational environment that take decisions based on meritocracy. Considering these aspects, the objective of this thesis was to investigate significant differences among variables results that indicate Distributive Justice perception and other factors involved in organizational environment of a Brazilian organizations differentiated set. The research involved 139.230 employees of 481 companies that intend to highlight the quality of their work environment. From the methodological point of view, this research is characterized as quantitative, descriptive, cross-temporal perspective and uses the *survey* method. The main results of this study are: because Distributive Justice shows the lowest result by the employees perception, it is confirmed as an essential component to evaluate organizational environment and configures as a critical factor among the other factors tested. Correlation and significant difference among studied dimensions prove that the Justice factor is the one that less contributes to the favorable organizational environment and the index of this factor is associated with the other factors. Concerning employees' profile, it was discovered that sex do not influence Distributive Justice perception. However it is possible that age and time of permanence in the company positively affect this factor score, increased level of schooling probably affects the rates of Distributive Justice positive perception in a negative way.

Keywords: Distributive Justice, Organizational Environment, Human Resources Management

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	2
LISTA DE TABELAS.....	3
LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES.....	4
1 INTRODUÇÃO.....	5
2 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA.....	11
2.1 Objetivos.....	11
2.2 Justificativa.....	12
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
3.1 Gestão de Pessoas, Histórico, Modelos e a Questão da Justiça.....	14
3.1.1 Evolução dos Estudos sobre Gestão de Pessoas.....	14
3.1.2 O Modelo de Gestão de Pessoas da Empresa Contemporânea.....	19
3.2 Percepção das Pessoas sobre o Ambiente de Trabalho.....	24
3.2.1 Conceito de Clima Organizacional.....	26
3.2.2 Histórico de Clima Organizacional.....	29
3.2.3 Categorias ou Dimensões de Clima Organizacional.....	31
3.3 Justiça.....	37
3.3.1 Justiça Organizacional.....	39
3.3.2 Justiça Distributiva.....	41
3.4 Consolidação do capítulo.....	42
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
4.1 Questões epistemológicas e delineamento da pesquisa.....	45
4.2 Instrumento da Pesquisa – Questionário.....	47
4.3 Amostra e coleta dos dados.....	49
4.4 Testes Estatísticos Aplicados.....	50
4.4.1 Análise de consistência interna do instrumento de pesquisa.....	53
4.4.2 Teste de normalidade dos dados.....	54
4.4.3 Principais testes realizados.....	55
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	57
5.1.1 A pesquisa e seus respondentes.....	57
5.1.2 Avaliação do Escore Geral de Clima.....	60
5.1.3 Análise fatorial.....	62
5.1.4 Análise de Consistência Interna para os Fatores Obtidos.....	64
5.1.5 Análise do Escore de Justiça Distributiva em Relação ao Escore Geral de Clima e dos demais Fatores.....	68
5.1.6 Análise do Escore de Justiça Distributiva em Relação às Características dos Respondentes.....	71
5.2 Principais Resultados.....	74
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
7 REFERENCIAS.....	81
APENDICES.....	89
Apendice 1 - Decomposição dos fatores com rotação varimax.....	89
ANEXOS.....	93
Anexo 1 - Questionário.....	93

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Configurações Mundiais e Brasileiras e as práticas de Recursos Humanos.....	16
Quadro 2 - Modelo de Gestão de Pessoas – do controle ao comprometimento.....	20
Quadro 3 - Conceitos de clima.....	28
Quadro 4 - Dimensões de Clima Organizacional propostas por Sbragia.....	32
Quadro 5 - Dimensões de Clima de Kolb .....	33
Quadro 6 - Vetores e Dimensões de Clima propostas por Coda.....	34
Quadro 7 - Dimensões de Justiça Organizacional e Principais Estudos.....	40
Quadro 8 - Testes e Técnicas de Pesquisa Desenvolvidos.....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Desafios para a Gestão de Pessoas para o período até 2010 .....	23
Tabela 2 - Relevância da gestão da remuneração .....	24
Tabela 3 - Características Básicas dos Paradigmas Positivista e Fenomenológico .....	46
Tabela 4 - Nível de instrução dos respondentes .....	58
Tabela 5 - Cargo ocupado pelos respondentes .....	58
Tabela 6 - Remuneração dos pesquisados .....	59
Tabela 7 - Idade e Tempo de Serviço dos respondentes .....	59
Tabela 8 - Escore Geral do Clima das empresas pesquisadas .....	61
Tabela 9 - Autovalores e porcentagem da variância explicada .....	62
Tabela 10 - Variáveis de Clima Organizacional agrupadas em fatores .....	63
Tabela 11 - Resultados da análise de consistência interna para o fator 1 - Liderança .....	64
Tabela 12 - Resultados da análise de consistência interna para o fator 2 - Justiça Distributiva .....	65
Tabela 13 - Resultados da análise de consistência interna para o fator 3 - Clareza Organizacional .....	66
Tabela 14 - Resultados da análise de consistência interna para o fator 4 - Identidade .....	66
Tabela 15 - Resultados da análise de consistência interna para o fator 5 - Relacionamento com os pares .....	67
Tabela 16 - Resultados da análise de consistência interna para o fator 6 - Aprendizado e Desenvolvimento .....	67
Tabela 17 - Resultados da análise de consistência interna para o fator 7 - Equilíbrio vida e trabalho .....	68
Tabela 18 - Comparativo entre os escores de Justiça Distributiva e os demais .....	69
Tabela 19 - Coeficiente de correlação (r) de Spearman para os Escores Padronizados .....	70
Tabela 20 - Estatísticas Descritivas do escore de Justiça padronizado para sexo .....	72
Tabela 21 - Estatísticas Descritivas do escore de Justiça padronizado para nível de instrução .....	73
Tabela 22 - Coeficiente de correlação (r) de Pearson .....	73

**LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Modelo orientador do estudo.....	8
Figura 2 - Estrutura do referencial teórico .....	13
Figura 3 - Impactos comportamentais e origem das categorias .....	34
Figura 4 - Boxplot dos escores de justiça padronizados para cada sexo.....	72

## 1 INTRODUÇÃO

A proposta desta dissertação é contribuir com o entendimento de como as mudanças que ocorreram no contexto de atuação das organizações impactaram nos processos de gestão e nas relações entre pessoas e organizações. Parte-se do pressuposto de que as formas de êxito competitivo – como tecnologia de produto e de processo, mercados protegidos ou regulamentados, acesso a recursos financeiros e economias de escala – tornaram-se menos significativas, e que as pessoas e a maneira de gerí-las passam a ser elementos cada vez mais importantes para garantir vantagem competitiva.

Autores contemporâneos são unânimes em dizer que, no contexto atual, o conhecimento e a inovação tornam-se fatores de produção fundamentais. Afirmam também que, para que haja criação, disseminação de conhecimento e inovação, necessita-se cada vez mais do fator humano atuando de forma integrada, ou seja, por meio de equipes (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001). Isso reforça, mais uma vez, a importância do capital humano e sua gestão. Para Pfeffer (1994, p.6), esta mudança é estrutural, modificando a base da vantagem competitiva. Segundo ele, “reconhecer que a base para a vantagem competitiva mudou é essencial para o desenvolvimento de uma estrutura diferente de referências para considerar questões de administração e estratégia”.

São causas deste novo cenário, tanto a globalização e as mudanças de paradigmas, quanto à desregulação do mercado, as novas tecnologias eletrônicas, as privatizações e a cultura da excelência. Fatores estes que, como afirma Legge (2005), intensificaram perceptivelmente a competição. Atentar para todos esses fatores e organizar seus recursos, de forma a alavancar vantagens competitivas sustentáveis, torna-se o papel principal dos gestores organizacionais. Para isso, eles precisam reconhecer a complexidade das mudanças, tanto do ambiente externo, quanto do interno das organizações. No que se refere às mudanças e pressões do contexto externo é possível constatar um grande número de discussões e estudos. Já em relação ao contexto interno, as pressões e as dificuldades, principalmente as de cunho comportamental e relacional, não têm sido tão amplamente aprofundadas.

A área de Gestão de Pessoas destaca-se como um aspecto relevante do ambiente organizacional. O processo de transformação pelo qual ela vem passando é de tal ordem que, em alguns momentos, foi até mesmo declarada extinta, o que demonstra quão intenso é seu processo de transformação (ULRICH, 1998). Autores como o próprio Ulrich (1998) e Lengnick-Hall *et al* (2009) relatam desafios significativos na forma de gerir as pessoas nas organizações, que culminam na readequação de processos e práticas, gerando novas configurações nos Modelos de Gestão de Pessoas.

No intuito de se manterem competitivas, as empresas adotam estratégias diversas, de flexibilização de processos e recursos, o que só pode ser obtido aumentando-se a participação e autonomia dos empregados. As estruturas tornam-se mais leves e enxutas com a redução no número de chefias intermediárias e a transformação de departamentos em unidades ou núcleos funcionais. Novas formas de organização do trabalho conferem mais poder e responsabilidade às pessoas e às equipes de trabalho. Para alguns autores, o trabalho torna-se mais enriquecido e desafiador, e as relações de trabalho exigem maior interdependência entre empresa e empregado (ALBUQUERQUE, 1999).

Por outro lado, o perfil do funcionário também sofre profundas alterações. Ampliam-se os níveis de escolarização e modificam-se as expectativas em relação ao significado do trabalho e ao que se espera da organização e de seus líderes. Para Dutra (2006), as práticas que se constituem como exemplos de sucesso na Gestão de Pessoas passam a ter como premissas de seus modelos o desenvolvimento (empresa – empregado), a satisfação mútua e a consistência no tempo.

Dutra (2006) retrata ainda que, nas organizações brasileiras, as carreiras e a remuneração passam a ser orientadas por competências. Ou seja, são mais valorizados, remunerados e promovidos aqueles que melhor contribuem com a organização. Em uma palavra, o sistema é regido pela “meritocracia”. Por meio do julgamento do mérito as pessoas são avaliadas e diferenciadas (HIPÓLITO, 2001).

Albuquerque (1999) corrobora com a visão de que a diferenciação dos funcionários torna-se prática constante ao relatar que a política salarial passa a ser focada no desempenho individual. O autor reforça também que as carreiras tornam-se mais flexíveis, o que pressupõe

critérios de mérito ou competência claros e bem estabelecidos. Dessa forma, a percepção sobre justiça pode agir positivamente sobre a qualidade do ambiente de trabalho.

Há que se considerar ainda outro fator que requer a colaboração entre os empregados: a aprendizagem organizacional. Ela passa a ser foco de atenção à medida que se constitui no processo capaz de tornar as organizações aptas a lidar com as mudanças constantes do mercado. Ela auxilia as interações, diante da complexidade do sistema competitivo, e facilita a inovação de processos e produtos, que é uma necessidade imperativa. Dessa forma, há que se considerar que a maior necessidade de gerenciar o conhecimento requer que os indivíduos trabalhem em equipe e colaborem entre si (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Torna-se então relevante a interconectividade, que pressupõe uma mudança de foco do colaborador isolado para o colaborador em rede. Isto torna imprescindível, além da gestão do Capital Humano das Organizações, a gestão do Capital Social ou Relacional. Este, por sua vez, diz respeito às redes de relacionamento, construídas entre os indivíduos, com base na confiança, cooperação e inovação, as quais impulsionam e facilitam o acesso à informação e a geração e intercâmbio de conhecimento. (PARQUE, RIBIERE; SCHULTE, 2004).

Diante deste contexto, parece que se apresenta um dilema para os gestores de pessoas. De um lado, eles devem estimular a manutenção de um ambiente de cooperação, onde predomina a criação e a troca de conhecimentos. Por outro lado, seus processos de gestão visam formas de diferenciar os funcionários, de acordo com sua competência e sua capacidade de entrega. Ou seja, o dilema dos gestores parece estar em diferenciar os seus funcionários e, ao mesmo tempo, fazê-los cooperar para a realização dos objetivos organizacionais e a produção de conhecimento coletivo. Esta perspectiva meritocrática e, ao mesmo tempo, cooperativa certamente tem impacto no Clima Organizacional e é influenciada pelas percepções das pessoas sobre o ambiente de trabalho. Pressupõe-se aqui que ganha relevância a percepção, dos funcionários, de justiça nas decisões sobre a distribuição de bens escassos das organizações, particularmente naquelas referentes à Gestão de Pessoas.

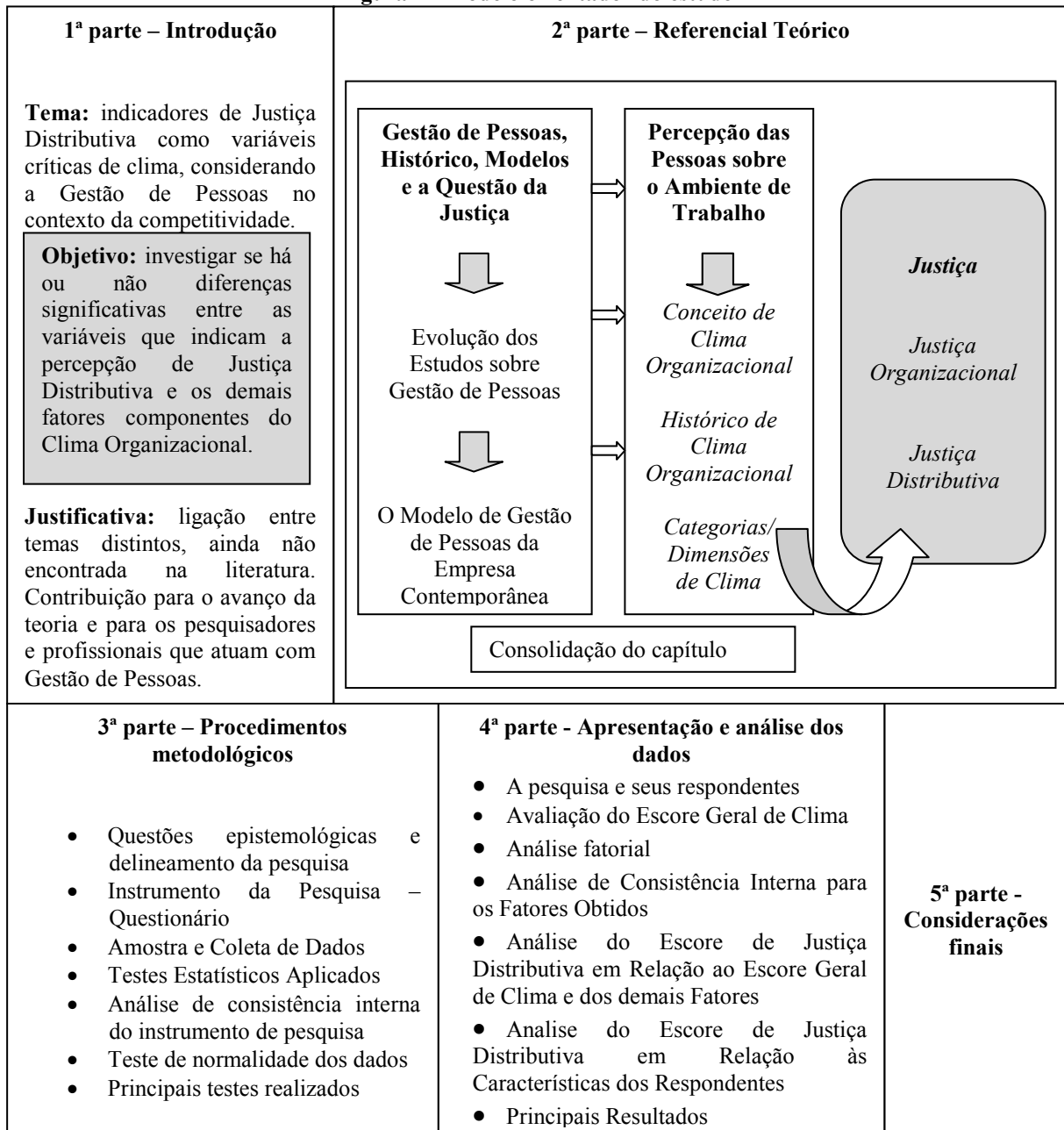
Para contribuir com a análise desta questão, o presente estudo pretende discutir como a percepção de Justiça Distributiva se manifesta no Clima Organizacional de um conjunto diferenciado de organizações brasileiras. Isolando-se variáveis que retratam a percepção de



Justiça Distributiva, numa pesquisa de Clima Organizacional, pretende-se verificar se elas apresentam um resultado diferenciado frente às demais dimensões avaliadas por este tipo de pesquisa. Parte-se do pressuposto que a dimensão referente à Justiça Distributiva é um fator crítico para a qualidade do ambiente organizacional.

Para atender ao objetivo proposto, essa dissertação está estruturada de acordo com o modelo apresentado na Figura 1.

**Figura 1 - Modelo orientador do estudo**



Fonte: Elaborado pela autora

Na introdução, aqui apresentada, e no próximo tópico discorre-se a respeito do contexto, dos objetivos e da justificativa do estudo, conforme apresentado na primeira parte da Figura 1. O segundo capítulo trata do referencial teórico, no qual se discute os conceitos norteadores desta pesquisa – Modelos de Gestão de Pessoas, Clima Organizacional e Justiça Organizacional – abordando os aspectos e seguindo a sequência apresentada na segunda parte da Figura 1. A terceira parte é dedicada a apresentar os procedimentos metodológicos. Em seguida na quarta parte desta dissertação, são apresentados e discutidos os resultados do estudo; e, por fim, na quinta parte, descrita na Figura 1, são apresentadas as considerações finais a respeito deste estudo.



## 2 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

### 2.1 Objetivos

Essa dissertação pretende contribuir com as teorias sobre a Gestão de Pessoas e de Clima Organizacional, averiguando qual(is) a(s) relação(ões) entre a percepção de Justiça Distributiva, das pessoas, e os demais indicadores de Clima Organizacional. Dessa forma, seu objetivo geral é investigar se há ou não diferenças significativas entre os resultados das variáveis que indicam a percepção de Justiça Distributiva e os demais fatores componentes do Clima Organizacional de um conjunto diferenciado de organizações contemporâneas no Brasil. Os objetivos específicos, relacionados a seguir, visam dar suporte para que se atinja esse objetivo geral. Assim, esse estudo se propõe também a:

- Identificar e confirmar as diferentes dimensões (fatores) que são formadas por variáveis de análise da qualidade do ambiente (Clima) organizacional;
- Validar um conjunto de variáveis de Justiça Distributiva, como um dos fatores de percepção sobre a qualidade do ambiente de trabalho;
- Verificar o comportamento dos resultados do indicador geral de Clima nas organizações estudadas;
- Examinar o escore do fator Justiça Distributiva em relação às demais dimensões (fatores) de análise do ambiente organizacional;
- Verificar se as características demográficas, das pessoas, interferem na percepção de Justiça Distributiva;

Os questionamentos aqui levantados são: (a) as variáveis referentes à Justiça Distributiva são as que apresentam os maiores índices de insatisfação dos empregados, quando comparadas com outras variáveis de clima? (b) há diferença entre o escore indicativo da percepção de Justiça Distributiva e o escore geral do Clima Organizacional das empresas pesquisadas? (c) há diferença entre o escore indicativo da percepção de Justiça Distributiva e os escores dos demais fatores componentes da análise de Clima Organizacional? (d) há diferenças em relação à percepção de Justiça Distributiva, quando se consideram algumas características demográficas dos empregados?

## 2.2 Justificativa

Acredita-se que, com o desenvolvimento dessa pesquisa, seja possível contribuir, no campo da administração principalmente, com o desenvolvimento da teoria sobre Gestão de Pessoas e do Clima Organizacional. Justifica a escolha deste tema, a constatação preliminar de que Justiça Distributiva é raramente tratada pelos estudiosos destes campos de investigação e que este é um conceito de suma importância quando os Modelos de Gestão de Pessoas passam a se pautar pela diferenciação das competências individuais.

Poucos estudos foram identificados com o intuito de relacionar os conceitos norteadores desta dissertação. Entre os estudos de Clima, apenas dois consideram Justiça como um componente de seus modelos de análise de Clima Organizacional (SBRAGIA, 1983; MOSKOWITZ; LEVERING, 2002; 2003). Hayes, Bartle e Major (2002), que pesquisaram Clima de Oportunidade, procuram fazer em seu estudo uma relação entre a Teoria de Clima e a Teoria de Justiça. Naumann e Bennet (2000) investigam clima para Justiça Procedimental. Morley (2004) pesquisou a relação entre Gestão de Pessoas e Justiça no local de trabalho, e, no Brasil, Demo (2010) desenvolveu um estudo no qual aborda políticas e práticas de Gestão de Pessoas e o papel dos Valores e da Justiça Organizacional.

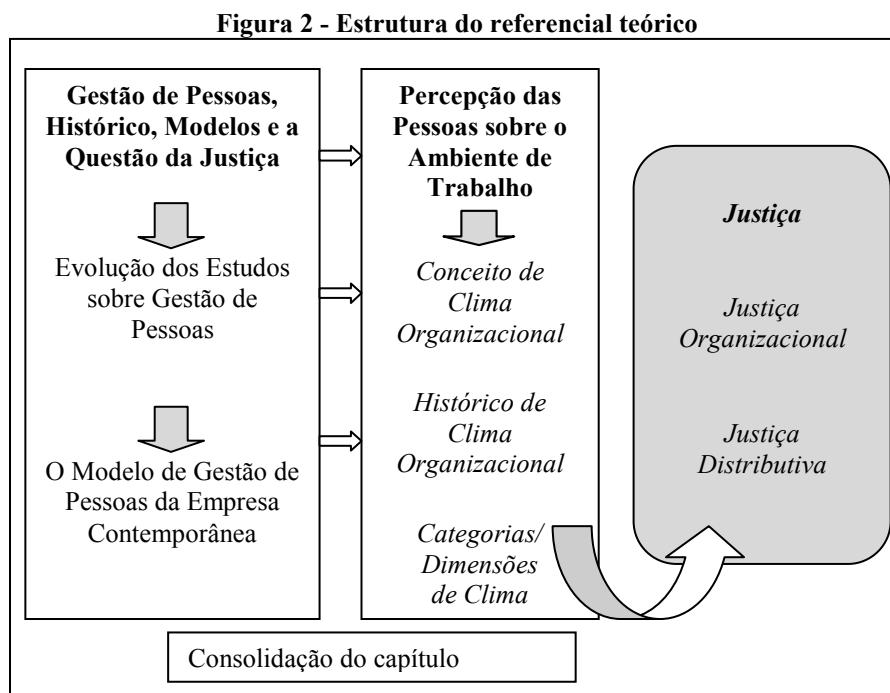
Pelas características acima descritas, é possível dividir os trabalhos em dois grupos. Os primeiros investigam a relação de Justiça com Clima. Os demais, a relação entre Gestão de Pessoas e Justiça. Assim, este trabalho se justifica também porque, até o momento, são escassos os estudos acadêmicos que abordam Justiça, ainda que de forma geral, como um fator importante na Gestão do Clima Organizacional e também para a Gestão de Pessoas contemporânea. Os trabalhos de Moskowitz e Levering (2002; 2003), supracitados, utilizam o fator ou dimensão Justiça em seu modelo, mas não aprofundam esse estudo sob uma perspectiva acadêmica. Observa-se assim que esse estudo viria ampliar o entendimento sobre o tema, por levar em consideração os critérios científicos próprios da perspectiva acadêmica.

Por fim, espera-se subsidiar os profissionais que atuam nas organizações, oferecendo elementos que tornem evidentes as características do ambiente de trabalho onde estão inseridos. Além disso, os gestores poderão entender melhor o papel/importância da percepção de Justiça Distributiva no desafio de diferenciar os empregados e, ao mesmo tempo, promover a colaboração entre eles.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento da pesquisa aqui proposta foi orientado pelos seguintes conceitos articuladores: Gestão de Pessoas, Clima Organizacional, e, Justiça Organizacional. Essa ordem já mostra que se partiu dos temas mais gerais para os mais específicos. Considerando a extensão e a amplitude desses assuntos, não se pretendeu realizar uma revisão exaustiva de literatura de todos os conceitos, mas explorar as obras que mais se alinham ao objetivo desta pesquisa.

Este Capítulo está estruturado conforme Figura 2:



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a ilustração apresentada, este capítulo aborda, inicialmente, como os autores tratam o tema Justiça Distributiva, desde a administração clássica até a Gestão de Pessoas. E, posteriormente, se apresentam as principais características da Gestão de Pessoas na empresa contemporânea, que fazem com que o estudo sobre Justiça Distributiva nas organizações se torne essencial. Explana-se também sobre a literatura sobre Clima Organizacional e descrevem-se as diferentes categorias ou dimensões que os autores estudados consideram intervenientes na qualidade do ambiente organizacional. Ao final, aborda-se o tema Justiça,

considerando seu histórico e dimensões, visando maior familiaridade com o conceito e a identificação da forma com que ele é tratado, no âmbito dos estudos organizacionais.

### **3.1 Gestão de Pessoas, Histórico, Modelos e a Questão da Justiça**

Este tópico foi desenvolvido com o objetivo de demonstrar que Justiça não é uma preocupação recente nas organizações e entre os estudiosos da administração. Inicia-se constatando que mesmo a Administração Clássica já abordava esta temática. Posteriormente, passa-se a verificar como a evolução dos estudos, principalmente os relacionados à Gestão de Pessoas, foram propondo mudanças que tornaram a questão da Justiça Distributiva um fator de extrema relevância para as organizações contemporâneas.

#### **3.1.1 Evolução dos Estudos sobre Gestão de Pessoas**

Nos estudos iniciais, que estruturaram o campo da administração, Fayol já destacava a importância da justiça para as práticas de remuneração. Entre os seus 14 princípios encontramos que:

A remuneração é o prêmio pelo serviço prestado. Deve ser equitativa (...) Para que o pessoal seja estimulado a empregar no exercício de suas funções toda a boa vontade e devotamento de que é capaz, é preciso que ele seja tratado com benevolência; e equidade resulta da combinação da benevolência com a justiça (FAYOL, 1977, p.41-53).

Assim, a Administração Clássica já considerava que as pessoas devem ser tratadas com benevolência e justiça e apontava também que se deve manter o espírito de equipe. Isto demonstra que, desde esse período, a questão da distribuição dos bens escassos da organização estava no centro das preocupações dos teóricos.

Com a difusão e desenvolvimento do humanismo nas organizações, originam-se as funções e as práticas de Recursos Humanos (RH). Segundo Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) a institucionalização de RH nas empresas ocorre nos EUA devido a fatores de contexto como: forte desenvolvimento econômico e tecnológico; experiências e doutrinas humanistas do fim

do século XIX até 1930; acirramento das relações de trabalho e o reformismo – que surge para apaziguá-las –; além da grande evolução das ciências comportamentais.

Fischer (1998, p.99) reafirma que a Administração de Recursos Humanos como corrente teórica “é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos”. Assim, trata-se de uma produção tipicamente norte-americana, que passou a ser incorporada em outros países – como o Brasil – que, a partir dela, constroem suas práticas particulares de gestão.

De acordo com Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), no Brasil principalmente, costuma-se simplificar a origem da Gestão de Pessoas, dizendo que ela é proveniente da escola de relações humanas, quando se descobre o ser humano na organização. Mas os autores salientam que, muito antes da função surgir de forma estruturada, pesquisadores e práticos, como Owen, Lowee, Vanderbilt, Pullman e Willian Lever, tratavam e colocavam em prática “conceitos humanistas”. Além disso, antes da experiência de Hawthorne, já haviam sido desenvolvidas outras iniciativas como as da NCR.

Então, pode se considerar que “a Gestão de Pessoas surge como consequência e não como causa dos processos de mudança que aconteciam na empresa e fora dela” (FISCHER, 1998, p.100). Esta constatação parece ser consenso entre os pesquisadores, que afirmam que a Gestão de Pessoas evolui em razão do contexto (FLEURY; FISCHER, 1992; TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002) e da necessidade dos negócios, das tecnologias e da organização do trabalho.

Segundo Lepak e Shaw (2008) a Gestão de Pessoas vem sendo analisada pelos pesquisadores da Gestão Estratégica de RH a partir de três perspectivas teóricas definidas como universalista, configuracional ou contingencial. A perspectiva universalista vê valor estratégico em cada uma das práticas de RH. A perspectiva configuracional aponta que o benefício de uma prática não está em sua aplicação isolada, mas sim na sua aplicação em conjunto com outras. Estas devem ser integradas de forma vertical e horizontal, sendo complementares ou agregadoras. Já a perspectiva contingencial parte do pressuposto de que um sistema de Recursos Humanos se estrutura em função das contingências que influenciam a



organização. Os autores destacam, dentre essas contingências, a tecnologia, tendências para a força de trabalho e alteração de valores dos trabalhadores.

Adotando uma perspectiva contingencial, Tonelli, Lacombe e Caldas (2002, p.63), classificam a história de Gestão de Recursos Humanos em quatro períodos, que derivam de quatro vetores básicos: (1) “do desenvolvimento do capital e da industrialização; (2) da organização do trabalho; (3) da teoria organizacional; e, (4) das configurações organizacionais”. As diferentes formas com que se estruturam esses vetores, ao longo do tempo, formam o que os autores denominam Administração de Recursos Humanos. Essas configurações mundiais e brasileiras estão descritas, de forma mais detalhada, no Quadro 1.

**Quadro 1 - Configurações Mundiais e Brasileiras e as práticas de Recursos Humanos**

Período	Amplitude	Condições socioeconômicas	Configuração Organizacional	Recursos Humanos
Do final do séc. XIX à I Guerra Mundial	Mundial	Fortalecimento do modelo da Revolução Industrial; Mão-de-obra abundante; Predomínio da manufatura; Estruturação das cidades; Primeiras Leis de regulação do trabalho; Surgimento dos sindicatos.	Produção semi-artesanal e manufatureira; Local de trabalho = fábricas; Subcontratação da mão-de-obra; Início da profissionalização da administração.	Gestão de Pessoas não é sistematizada; Concepção e execução do trabalho descentralizadas; Controle e gestão das pessoas pelo capataz
	Brasil	Economia agrícola cafeeira de exportação; Concentração da população no meio rural; Início dos processos imigratórios.	Incremento das manufaturas; Primeiras obras de infraestrutura.	Mão-de-obra quase escrava
Período entre guerras	Mundial	Crise de 29; Fortalecimento dos Estados nacionais e dos sindicatos; Crescimento das cidades; Legislação trabalhista de proteção aos direitos dos trabalhadores.	Taylorismo/fordismo; Burocracia; Início da produção em massa; Incremento da departamentalização; Criação de subsidiárias.	Departamento de pessoal; Criação de Departamentos de Relações Industriais e Humanas.
	Brasil	Criação do Estado Novo; Crise do café; Surgimento das grandes empresas estatais; Aumento da industrialização; Legislação trabalhista; Criação dos sindicatos.	Taylorismo/fordismo; Burocracia; Início da produção em massa; Mimetização dos modelos e dos padrões usados em outros países.	Departamento de Pessoal (para responsabilidades legais); Manutenção dos padrões agrícolas nas relações de trabalho; Paternalismo.
Da II Guerra Mundial aos anos 1980	Mundial	Crescimento econômico; Estado de bem-estar social; Consumo em massa; Internacionalização da economia; Fortalecimento aparente dos sindicatos; Entrada das mulheres no mercado de trabalho; Desenvolvimento de tecnologias; Pleno emprego;	Produção em massa; Expansão das multinacionais; Estruturas divisionais; Início da difusão de modelos “flexíveis” e mais “orgânicos” (déc. 70)	Transformação do Departamento de pessoal em Depto de RH; Surgimento de modelos de gestão de RH orientados para a “organização flexível”; Carreiras hierarquizadas;

**Quadro 1 (cont.) - Configurações Mundiais e Brasileiras e as práticas de Recursos Humanos**

Período	Amplitude	Condições socioeconômicas	Configuração Organizacional	Recursos Humanos
	Brasil	Instalação de multinacionais; Crescimento da empresa privada nacional; Dificuldades no desenvolvimento econômico; Realização de grandes obras civis e de infraestrutura; Intensificação da urbanização; Fortalecimento dos sindicatos;	Gestão taylorista/fordista; Importação de tecnologias, inclusive administrativa; Desenvolvimento de grandes burocracias estatais.	Departamento de pessoal voltado para o cumprimento da legislação trabalhista; Surgimento de experiências isoladas em RH derivadas/ copiadas de multinacionais.
De 1990 até hoje <sup>1</sup>	Mundial	Globalização e intensificação da competição; Flexibilização das relações de trabalho; Políticas neoliberais; Intensificação das tecnologias informacionais; Ênfase nos consumidores; Enfraquecimento dos sindicatos.	Mudanças na composição do capital, ênfase na qualidade e na cultura; Flexibilização da produção; Organizações matriciais, orgânicas e virtuais.	Adm. estratégica de RH: ênfase na retenção de talentos, descentralização das responsabilidades de RH; Carreiras laterais e diagonais; Terceirização.
	Brasil	Abertura da economia, Privatizações e Reestruturações; Aumento do desemprego; Enfraquecimento dos sindicatos.	Reestruturação produtiva; Mudanças organizacionais e na composição do capital; programas de qualidade.	Discurso sobre administração estratégica de RH, em oposição a práticas que remontam ao DP.

Fonte: Adaptado de Tonelli, Lacombe e Caldas (2002)

Como se observa no Quadro 1, o último período, de 1990 em diante, é aquele no qual predominam os fatores contextuais, destacados neste trabalho, como aqueles que mais influenciaram na Gestão de Pessoas, principalmente no que se refere a distribuição dos bens escassos da organização: reestruturação produtiva, mudanças organizacionais e na composição do capital, bem como em relação a programas de qualidade. A principal mudança, que os autores identificam nesta época em RH, é o desenvolvimento de uma Gestão de Pessoas mais estratégica, ou seja, alinhada a estratégia da organização, preocupada com a retenção de talentos e com carreiras mais flexíveis. Isso denota que se inicia um processo de diferenciação dos indivíduos que culmina na alteração da forma de remunerar e promover as pessoas nas empresas.

A chamada, por Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), Administração de Recursos Humanos, vem sendo estudada de forma mais ampla e considerada de grande importância como um fator

<sup>1</sup> “Até a data de hoje” refere-se a 2002, época em que a obra foi publicada.

capaz de gerar vantagem competitiva sustentável para as organizações. Isso faz com que se encontrem diversas definições sobre a “natureza da função Gestão de Pessoas”. É possível encontrar na literatura várias nomenclaturas e conceitos. Entre eles, Mascarenhas (2008, p.XV) descreve a Gestão de Pessoas como “a mobilização, a orientação, o direcionamento e a administração do fator humano no ambiente organizacional”. O tema ainda é abordado como prática de Gestão de Pessoas (WOOD JR, 1995), políticas de Gestão de Pessoas (FLEURY; FISCHER, 1992), e sistemas de Gestão de Pessoas (LEPAK; SHAW, 2008).

De acordo com Mascarenhas (2008), apesar de não se verificar um consenso para o uso do termo, a forma como as empresas operacionalizam a função Gestão de Pessoas é comumente denominada na literatura, pela maioria dos autores, como “Modelo de Gestão de Pessoas”. Como exemplo da adoção deste conceito, cabe citar autores como Fischer, (1998), Albuquerque, (1999) e Dutra (2006).

Neste trabalho se adota o conceito de Modelo de Gestão de Pessoas. Albuquerque (1999, p.223) considera que modelo é “uma abstração da realidade que permite identificar as características distintivas do fenômeno estudado, embora sob riscos de generalização excessiva ou de simplificação e reducionismo”. Levando em conta essas limitações do uso do termo, o autor defende que, mesmo com o risco de generalização, tal abordagem é extremamente importante quando o tema é abrangente e complexo.

Mascarenhas (2008) aponta que os modelos de gestão são característicos de cada empresa e são influenciados por seu histórico e contingências específicos. O autor entende que o conceito de modelo de Gestão de Pessoas é muito mais abrangente que as operações dos subsistemas de RH. Fischer (2002) acredita que os modelos de gestão são determinados por fatores internos e externos ao contexto das organizações. Assim, ele pode ser considerado uma variável dependente das condições referentes ao ramo de negócio em que a empresa atua. Tudo isso denota a complexidade e abrangência do assunto estudado, o que justifica chamá-lo de modelo de Gestão de Pessoas.

Como modelo de Gestão de Pessoas entende-se, pois, “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Os seus componentes formais são os princípios – orientações de valor e crenças –, as políticas –

diretrizes de atuação – e os processos ou práticas – cursos de ação determinados previamente. Os processos são instrumentados por “ferramentas de gestão que pressupõe procedimentos específicos” e só têm sentido se orientados por um princípio direcionador e se forem capazes de influenciar as relações organizacionais (FISCHER, 2002, p.12 e p.17).

No próximo tópico, são apresentadas as características dos Modelos de Gestão de Pessoas das empresas contemporâneas. Características estas que corroboram para aumentar a necessidade de que os funcionários percebam que a distribuição dos bens escassos se dá de maneira justa.

### **3.1.2 O Modelo de Gestão de Pessoas da Empresa Contemporânea**

Visto o que fora apresentado até agora, é possível afirmar que a Gestão de Pessoas evoluiu com o passar do tempo, principalmente em decorrência das mudanças contextuais. Assim, os autores que estudam essas mudanças demonstram algumas características dos modelos empregados pelas empresas, na atualidade, para a Gestão de Pessoas.

Lengnick-Hall *et al.* (2009); Ulrich (2000) e Albuquerque (1999) demonstram que, cada vez mais, a Gestão de Pessoas deve atuar como parceiro estratégico da organização. Dessa forma, propõe-se um modelo estratégico, que prevê que os planos estratégicos dos processos de gestão de recursos humanos derivem da estratégia corporativa da empresa. Assim, em um primeiro momento, o papel de RH é de adaptação e implementação. Posteriormente, são propostas quatro áreas – a) influência sobre os funcionários; b) processos de recursos humanos; c) sistemas de recompensa; e d) sistemas de trabalho –, sendo que deve ser papel da Gestão de Recursos Humanos integrar essas áreas entre si e com a estratégia da empresa (FISCHER, 2002).

Albuquerque (1999), a partir de estudos desenvolvidos internacionalmente, demonstra que ocorre uma mudança importante no foco estratégico de Gestão de Pessoas. Para o autor a mudança mais significativa refere-se a transição de uma estratégia de controle para uma estratégia de comprometimento. No Quadro 2, é possível visualizar as principais diferenças entre esses dois tipos de estratégia.

**Quadro 2 - Modelo de Gestão de Pessoas – do controle ao comprometimento**

<b>Características Distintivas</b>	<b>Estratégia de Controle</b>	<b>Estratégia de Comprometimento – Atualidade</b>
<b>Estrutura Organizacional</b>		
Arcabouço estrutural	Altamente hierarquizado, separação entre quem pensa e quem faz	Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar
Produção	Em massa, linha de montagem	Produção flexível, diferentes formas
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos	Ênfase no controle implícito, pelo grupo
<b>Relações de trabalho</b>		
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua*
Relações com sindicatos	Confronto, baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima
<b>Políticas de Recursos Humanos</b>		
Política de emprego	Foco no cargo*, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível*, emprego a longo prazo
Política de contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Política de treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa a preparar o empregado para as funções futuras
Política de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis*, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Política salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição, na carreira e no desempenho*, com baixa diferenciação entre níveis
Política de incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais*

Fonte: ALBUQUERQUE, 1999, p. 225. \*Grifos da autora

Dentre os principais fatores que o modelo mais voltado para o comprometimento apresenta, para fins desse trabalho, vale ressaltar alguns aspectos. O primeiro trata da relação empregador-empregado, torna-se de interdependência e de confiança mútua, e com uma política salarial, que passa a privilegiar o desempenho, agora com baixa diferenciação salarial entre os níveis, além dos incentivos, que passam a ser grupais e vinculados aos resultados. Isso reforça, como dito no início do trabalho, que os gestores de pessoas têm o desafio de criar um ambiente de cooperação, já que os empregados precisam trabalhar e produzir em grupo, e confiança, que depende da percepção de Justiça, pois a literatura aponta que esta é antecedente daquela, além de diferenciar os empregados.

Outro fator é a mudança de foco no cargo para o foco no encarecimento flexível, com a adoção de política de carreiras que priorizam a flexibilidade, ou seja, a movimentação horizontal, vertical e até mesmo diagonal. Dutra (2007, p.19) afirma que, entre as inovações a respeito da administração das carreiras nas organizações, que ocorreram a partir da década de 80, estão:

Transparência dos critérios de ascensão, para dar visão do horizonte profissional oferecido pela empresa (...); estímulo e apoio concreto à participação das pessoas na construção dos critérios de ascensão, visando torná-los justos aos olhos de todos os envolvidos e comprometer as pessoas em sua contínua adequação às necessidades das pessoas e da empresa.

Lengnick-Hall *et al.* (2009) afirmam que há uma evolução para Modelos de Gestão de Pessoas mais competitivos. Além do alinhamento com as estratégias de negócio, eles acrescentam que a mensuração dos resultados dos sistemas de Gestão de Pessoas se torna extremamente importante. Isso complementa o que fora dito anteriormente, pois se as pessoas precisam ser remuneradas pela sua contribuição para com a organização é preciso mensurar essa contribuição em todos os níveis organizacionais. Os autores também mencionam que a diversidade da força de trabalho exige que haja mais de um sistema de Gestão de Pessoas internamente na organização. Ou seja, demonstram que os modelos estão se tornando múltiplos, atendendo de diferentes formas segmentos diversos de empregados.

Analisando as transformações ocorridas na forma de gerir pessoas, que alteram o perfil dos empregados e buscam maior participação das pessoas no sucesso do negócio, Dutra (2001) apresenta o conceito Gestão de Pessoas por Competências. De acordo com esse modelo, há uma relação de influências múltiplas entre competências individuais e organizacionais. O autor salienta que busca conceitos que favoreçam a integração/articulação de políticas e práticas à estratégia do negócio e que permitam correlacionar de forma direta a contribuição dos indivíduos para o desenvolvimento e sucesso da empresa.

Utilizando-se desse mesmo conceito, Gestão de Pessoas por Competência, Hipólito (2001) acredita que é uma demanda da Gestão de Pessoas buscar novas formas de remunerar os funcionários. Para este autor os novos sistemas de remuneração devem sustentar as diferenciações salariais decorrentes das diferentes performances e entregas dos funcionários.

Fischer (2002) identifica, em organizações brasileiras, uma tendência ao modelo que denomina de “competitivo”. Nestas organizações a competência humana se apresenta como o grande diferencial dos negócios, e a competitividade do ambiente externo é transferida para dentro da organização. A empresa procura se diferenciar e, para isso, deve alinhar o comportamento humano às estratégias organizacionais, gerando competitividade para si mesma por meio dos indivíduos.

Segundo Fischer (2002) as características fundamentais do modelo competitivo, são:

- A redução do contingente total de empregados, principalmente os profissionais especializados em Gestão de Pessoas;
- Os gerentes de linha assumem a responsabilidade de Gestão de Pessoas e são introduzidos os conceitos de cliente e consultoria interna;
- O desenvolvimento profissional e pessoal dos empregados passa a ser prioritário no processo de Gestão de Pessoas;
- Intensificam-se investimentos em treinamento e desenvolvimento;
- Procura-se vincular, o máximo possível, a remuneração dos empregados aos resultados que eles geram para a empresa.

As características acima mencionadas encontram reforço nos resultados do trabalho de Albuquerque e Fischer (2004), que buscava identificar tendências em Gestão de Pessoas nas empresas brasileiras. Utilizando a metodologia Delphi<sup>2</sup>, bastante recomendada para a previsão de cenários futuros (WRIGHT, 1985), os autores pesquisaram, com formadores de opinião, os principais desafios de RH para a década.

A Tabela 1 apresenta aqueles que obtiveram concordância de mais que 10% dos participantes na segunda rodada da pesquisa com metodologia Delphi.

---

<sup>2</sup> Por meio desse método de pesquisa, especialistas trocam informações que são submetidas a diversas rodadas de respostas até se obterem resultados considerados satisfatórios pelo próprio grupo. Trata-se de uma técnica que busca um consenso de opiniões entre especialistas a respeito de eventos futuros, visando a estruturar o conhecimento, a experiência e a criatividade do grupo, no pressuposto de que o julgamento coletivo, quando adequadamente organizado, é superior à opinião de um só indivíduo.

Tabela 1 - Desafios para a Gestão de Pessoas para o período até 2010

Desafios	Concordância dos participantes
1. Alinhar as pessoas, o desempenho e as competências humanas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais	82,3%
2. Desenvolvimento e capacitação de gestores (novo perfil gerencial, gestores de pessoas etc)	69,4%
3. Alinhar a Gestão de Pessoas às estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais	33,3%
4. Apoiar e promover processos de mudança organizacional e direcionamento estratégico (fusões e aquisições)	25,3%
5. Capacitar, treinar e desenvolver pessoas	24,2%
6. Reter talentos e potenciais	18,8%

Fonte: Adaptado de Albuquerque e Fischer (2004, p.26)

Na Tabela 1, apresentam-se algumas características que já estão presentes nos modelos competitivos de Gestão de Pessoas, como o alinhamento entre o desempenho e as competências humanas às estratégias e resultados do negócio. Há que se apontar ainda, como aspecto importante de diferenciação dos indivíduos, a retenção de talentos e potenciais. O conceito de potencial e talento pressupõe identificar o que é talento e o que é potencial. Isso significa diferenciar pessoas de acordo com um determinado perfil e a pergunta que sempre aparece é a respeito dos critérios que são utilizados para isso.

Ainda tratando da atração e, principalmente, da retenção de talentos, pode-se afirmar que, na atualidade, há maior diferenciação entre as pessoas no ambiente organizacional. Hipólito (2001, p. 75) alia essa questão à prática remuneratória – relacionada à percepção de Justiça Distributiva – que deve ser um “elemento interveniente na capacidade da organização de atrair e reter talentos”. Isso significa que, à medida em que as pessoas são diferenciadas, considerando suas habilidades/talentos, elas também acabam sendo remuneradas de forma diferente, para que possam ser mantidas na organização, o que pode alterar a percepção de como são distribuídos os bens escassos da organização.

A Tabela 2 apresenta outro fator, identificado como tendência, por Albuquerque e Fischer (2004), agora mais especificamente em relação à remuneração. É possível destacar que a diferenciação é uma constante nos Modelos de Gestão contemporâneos. Isto se apresenta como uma ilustração clara do que descreve Hipólito (2001), que as formas de remuneração buscam a diferenciação dos empregados. Considerando o descrito acima e, embasando-se em Lengnick-Hall *et al.* (2009); Ulrich (2000), Albuquerque (1999); Dutra (2001); Hipólito



(2001) e Fischer (2002), pode-se dizer que o foco do Modelo de Gestão de Pessoas na atualidade é a diferenciação.

**Tabela 2 - Relevância da gestão da remuneração**

<b>Tendências quanto à remuneração</b>	<b>Concordância dos participantes</b>
<b>Altíssima relevância</b>	
<b>1. Criação e desenvolvimento de novos processos de gestão da compensação do desempenho dos funcionários</b>	<b>75,27%</b>
<b>Alta relevância</b>	
<b>2. Gestão da remuneração por competências</b>	<b>63,44%</b>
<b>3. Remuneração vinculada à “capacidade de entrega” do funcionário</b>	<b>60,75%</b>

Fonte: Adaptado de Albuquerque e Fischer (2004, p.38)

Ainda observando a Tabela 2, é possível verificar como uma tendência de altíssima relevância, para os gestores, a criação e desenvolvimento de novos processos de gestão da compensação do desempenho dos empregados. Isso reforça a premissa de que Justiça Distributiva é um conceito que merece atenção dos pesquisadores da Gestão de Pessoas. Há que se considerar ainda que se investe no desenvolvimento das pessoas, vinculando-se cada vez mais as competências individuais aos intentos estratégicos da organização, e a remuneração de acordo com os resultados dos trabalhadores.

Neste tópico foram apresentadas as preocupações acerca de Justiça no ambiente organizacional, desde os autores clássicos da Administração até os Modelos de Gestão de Pessoas contemporâneos. Procurou-se demonstrar que a Justiça Distributiva torna-se um fator presente no dia a dia da empresa e, portanto, pode interferir mais intensamente na percepção das pessoas sobre a qualidade do ambiente de trabalho. Isto ocorre porque passa a predominar uma relação entre pessoas e a organização na qual as decisões são pautadas por uma cultura meritocrática. Para cumprir os objetivos deste estudo cabe agora analisar as teorias que discutem o conceito e a qualidade do que se convencionou chamar ambiente de trabalho.

### **3.2 Percepção das Pessoas sobre o Ambiente de Trabalho**

Pode-se afirmar que a preocupação sobre a percepção das pessoas em relação ao ambiente de trabalho é cada vez maior, pois cresce o número de estudos sobre clima e até mesmo a publicação de listas de empresas que buscam se destacar pela qualidade de seu ambiente de trabalho, tanto no Brasil quanto no mundo. Entretanto, é preciso salientar que as primeiras

influências teóricas para o desenvolvimento da Gestão do Clima Organizacional são provenientes das chamadas Teorias de Transição, ou seja, período da passagem da Perspectiva Clássica da Administração para a Abordagem Humanística. Contribuíram para esse intento os pensamentos de Chester Barnard, quando destaca a importância de se obter confiança, responsabilidade, entusiasmo, esforços e resultados dos empregados (SILVA, 2001).

Posteriormente, com o advento dos estudos sobre o comportamento humano, os autores como Kurt Lewin e Argyris contribuíram para desenvolver o “embrião” que originou uma série de estudos sobre o homem e o ambiente organizacional. Os estudos de Argyris (1960) podem ser considerados como a primeira análise sistemática, que utiliza a denominação Clima Organizacional. Nessa análise o autor conclui que é necessário que as organizações criem um ambiente interpessoal que privilegie a confiança, a abertura, e, no qual se reduza a percepção de ameaça.

É possível afirmar que os Estados Unidos foi o berço para o desenvolvimento do conceito e dos instrumentos de gestão do Clima Organizacional, bem como das listas das empresas que se destacam pela sua qualidade. Com a preocupação crescente das empresas em avaliar o ambiente de trabalho, várias consultorias e Institutos Norte Americanas desenvolveram metodologias para a criação de rankings que apontassem as empresas com melhores climas no ambiente de trabalho. Tais consultorias foram difundindo a pesquisa para a Europa e para os demais países do continente americano.

No Brasil podemos citar como exemplo duas pesquisas que dão origem a listas de empresas que se destacam pela qualidade do ambiente de trabalho. Uma pesquisa de clima nacional, cujo banco de dados é gerenciado por professores da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, que é publicada pela revista *Você S/A-Exame*. Tal pesquisa de clima vem crescendo significativamente desde 1998, mantendo o número de inscrições por volta de 500 empresas nos últimos 4 anos, sendo que nos últimos 2 anos tornou-se mais vultuosa que a pesquisa Norte Americana da revista *Fortune*. Em virtude disso é que se optou pelo uso do referido banco de dados para elaboração dessa dissertação. A segunda pesquisa foi desenvolvida nos EUA, a mais de 20 anos para fins comerciais, sob a mentoria do jornalista Levering e de Moskowitz. Atualmente ela é aplicada pela consultoria *Great Place to Work* e publicada, na sua edição brasileira, pela revista *Época*.

De acordo com Schneider e Hall (1972, p. 447), conceito de clima é importante, pois, “ele tem possibilitado a pesquisadores estudarem múltiplas dimensões de comportamento organizacional sob a guarda de um só conceito global”, embora o autor considere que não há um clima único. Martins (2008, p. 29) também descreve que “Clima Organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização”.

Considerando que não há um clima único, verifica-se que os estudos sobre Clima Organizacional dependem de duas teorias: a interacionista e a funcionalista (Schneider, 1975). Proveniente da escola da Psicologia Gestalt, a Teoria Interacionista (Lewin, Lippitt e White, 1939) prevê que os indivíduos tentam dar sentido ao seu ambiente (Ostroff, Kinicki e Tamkins, 2004): assume-se que o comportamento do indivíduo em grupos depende das suas características individuais e da definição do contexto no qual ele ou ela atua (Tagiuri, 1968). Já, a Teoria Funcionalista propõe que as pessoas buscam informações para poder se adaptar ao seu ambiente. A partir dessa perspectiva, conclui-se que o clima é moldado por imperativos estratégicos, ou seja, deve ser um clima *de ou para* alguma coisa.

Gordon e Cummins (1979) afirmam que o gerenciamento do clima é uma ferramenta que pode auxiliar os gestores na identificação de aspectos-chave da organização, eles tomam como exemplo planejamento e desenvolvimento de estratégias organizacionais, dizendo que o clima pode sinalizar aspectos estruturais, de recursos humanos, liderança e processos que melhor se alinham as estratégias propostas.

A fim de aprofundar o conhecimento a respeito da concepção de cada autor sobre o tema, desenvolve-se o tópico seguinte, que visa apresentar os diferentes conceitos de Clima Organizacional, bem como identificar o conceito que norteou este trabalho.

### **3.2.1 Conceito de Clima Organizacional**

De acordo com Schneider *et al* (2001), um dos autores Norte Americanos mais reconhecidos pela literatura especializada, o termo clima foi criado por Lewin, Lippitt e White na década de

40 do século passado. Originalmente o conceito era definido como clima ou atmosfera social, já que descrevia sentimentos, atitudes e percepção sobre processos sociais. Em estudos posteriores Schneider argumenta que são três as fontes para o desenvolvimento do Clima Organizacional: exposição dos funcionários a mesma estrutura; processos e práticas que tornam o grupo um conjunto homogêneo; e, o compartilhamento de significados por meio da interação social (Schneider; White, 2004).

Kolb *et al* (1978, p 76), também considerado um dos autores clássicos na área de Clima Organizacional, afirma que “as interações dos padrões de motivos dos membros de uma organização combinam-se com os estilos de liderança das pessoas-chave da organização, com suas normas e seus valores e com a estrutura da organização para criar o clima psicológico.” O autor acrescenta ainda que, os administradores devem compreender o conceito de clima, pois “a eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um Clima Organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais”. Segundo Kolb, a percepção sobre o Clima Organizacional afeta os comportamentos dos empregados e pode servir como uma ferramenta administrativa, pois,

o objetivo do planejamento organizacional é combinar as pessoas com as tarefas que requeiram e inspirem seus motivos e habilidades e planejar tarefas referentes às exigências e oportunidades ambientais. A variável mais maleável das quatro é o Clima Organizacional. Ele pode servir como instrumento administrativo efetivo para integrar a motivação individual com os objetivos e tarefas da organização (KOLB *et al*, 1978, p 83).

Hall *et al* (1975) define que Clima Organizacional:

é representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseadas nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização.

Schneider define Clima Organizacional também “como a percepção de um ‘operador’ sobre os eventos, as práticas, os procedimentos e os tipos de comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados em um ambiente” (SCHNEIDER, 1990, p.384) A percepção desse “operador” sobre as rotinas e recompensas que caracterizam um ambiente constitui, então, o Clima Organizacional.

Na literatura nacional destaca-se o estudo desenvolvido por Sbragia (1983). Ele afirma que o monitoramento do Clima Organizacional se torna importante para descrever a percepção das pessoas sobre as organizações em que trabalham. Para o autor “clima é um conceito abrangente por ser um modo de resumir numerosas percepções em um pequeno número de dimensões” (SBRAGIA, p.30, 1983).

Martins (2008) reforça que a percepção dos empregados sobre o ambiente de trabalho têm se tornado fator importante para as organizações quando conclui que:

Devido às rápidas mudanças que vem ocorrendo nos anos de globalização, as empresas têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional (MARTINS, p.29, 2008).

Em estudos desenvolvidos visando validar uma escala de Clima Organizacional, Martins (2008, p. 29) descreve que “Clima Organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto de trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente”. Também visando validar um instrumento de clima, Coda *et al* (2009) desenvolveu uma pesquisa na qual apresenta diferentes conceitos de clima. Baseando-se nesses autores adaptou-se o Quadro3, com o objetivo de incluir e destacar as definições de clima julgadas mais pertinentes a este estudo.

**Quadro 3 - Conceitos de clima**

<b>Definição de Clima Organizacional</b>	<b>Autor/ ano</b>
Características que descrevem e distinguem uma organização de outras e influenciam o comportamento de seus membros.	Forehand e Gilmer, 1964
Propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.	Litwin e Stringer, 1968
Atributos específicos de uma organização particular que pode ser influenciado pelo modo como a organização se relaciona com seus membros e seu ambiente.	Campbell <i>et al</i> , 1970
“Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do meio ambiente organizacional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e b) influencia o seu comportamento;”	Litwin, 1971, p.111
Sistema predominante de valores de uma organização.	Katz e Kahn, 1978
Resultado da combinação dos motivos dos empregados de uma organização, estilos de liderança, normas, valores e estrutura organizacional.	Kolb et al., 1978
Qualidade relativamente duradoura do ambiente de uma organização que é experienciada por seus ocupantes, influi em seus comportamentos e pode ser descrita em termos de valores de um conjunto particular de características.	Tagiuri, 1988

**Quadro 3 (cont.) - Conceitos de clima**

<b>Definição de Clima Organizacional</b>	<b>Autor/ ano</b>
Estado da empresa ou de parte dela em dado momento, passível de alteração e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa e ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas.	Oliveira, 1996
Situação de um momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e comprometimentos dos empregados, e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.	Resende e Benaiter, 1997
Tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo atendidas.	Coda, 1997
Refere-se às propriedades motivacionais do ambiente de trabalho.	Rizzatt e Colossi, 1998
Corte sincrônico ou flagrante fotográfico que condensa a somatória de opiniões e percepções conscientes, traduzindo as tensões e os anseios dos membros de uma organização.	Srouf, 1998
“Pode, pois, o Clima Organizacional ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica, que envolve a relação entre empresa e colaboradores, traduzida no clima humano das organizações.”	Graça, 1999, p.9
Grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho.	Luz, 2001
Ambiente interno em que convivem os membros da organização, influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas.	Tachizawa, 2001
Forma pela qual uma organização operacionaliza a sua cultura, bem como a estrutura e processos que facilitam a obtenção de comportamentos desejados	Wooldridge e Minsky, 2003
Representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir de uma organização.	Puente-Palacios, 2004
Reações de indivíduos às avaliações que fazem de seus ambientes diários de trabalho	Bisvas e Varma, 2007
“Clima Organizacional é conceituado como a percepção global que as pessoas têm de/sobre a organização. É, então, uma impressão global do que é a organização”.	Schneider e Snyder, p. 318, 1975
“a percepção compartilhada ‘da maneira como as coisas são no ambiente’”	Schneider e Reichers (1990, p. 22)

Fonte: Adaptado de Coda *et al* (2008, p. 3-4)

Pesquisados e analisados os conceitos de clima descritos anteriormente, considera-se adequado para este trabalho adotar o conceito de Schneider e Reichers (1990, p. 22). Entende-se, portanto, para efeito de orientar essa pesquisa que clima é “a percepção compartilhada ‘da maneira como as coisas são no ambiente’”. Mais precisamente, clima é percepção compartilhada de procedimentos, práticas e políticas de uma organização tanto formais quanto informais.” Os autores descrevem um amplo histórico da maturação do conceito de clima, o que será abordado no tópico seguinte, denominado histórico de Clima Organizacional.

### **3.2.2 Histórico de Clima Organizacional**

Schneider e Reichers (1990), a partir de suas experiências, pesquisas e da prática docente, desenvolveram um modelo de três estágios para analisar a evolução de constructos teóricos.

Os autores acreditam que os três estágios podem ser aplicados para a evolução de constructos, sobre diferentes realidades organizacionais, mas aplicam o modelo à evolução dos conceitos clima e cultura. Para fins deste trabalho, apresenta-se a evolução do conceito de clima.

O primeiro estágio diz respeito a sua introdução e elaboração do construto. Isso ocorre quando um conceito é descoberto, inventado ou emprestado de outro campo. Para Schneider e Reichers (1990) o conceito de Clima Organizacional é próprio do campo da administração. No estágio de elaboração e introdução, os autores apresentam o conceito e tentam provar sua validade. Considerando a quantidade de publicações do primeiro estágio em relação ao segundo, o conceito de clima teve uma aplicação empírica relativamente rápida. No momento de sua introdução, nos final dos anos 60, os pesquisadores de clima não empregaram muitos esforços para discutir fervorosamente as definições, ou elaborar todas as possíveis nuances de clima. Ao invés disso, os psicólogos começaram a coletar dados e avaliar a validade do conceito logo de início da sua construção.

A segunda fase é chamada por Schneider e Reichers (1990) de “avaliação e aumento”. Durante este estágio, aparecem as primeiras revisões críticas do conceito e uma nova literatura. As críticas recaem sobre uma conceituação inadequada, operacionalização incorreta, e resultados empíricos equivocados. São críticas que não invalidam o conceito, mas visam aprimorá-lo. Nesta fase a reconceitualização do constructo aparece e ele passa a ser aplicado a uma variedade de problemas práticos ou teóricos.

O terceiro e último estágio é denominado “consolidação e acomodação”. Durante este estágio as controvérsias diminuem e as revisões de literatura dão importância a o que é ou não factualmente conhecido. Uma ou duas definições do constructo tornam-se genericamente aceitas e, relativamente poucas operacionalizações ou procedimentos de operacionalização predominam. Já são bem conhecidos os antecedentes e as consequências do conceito, e os limites das condições são especificados. Entretanto, em muitos casos, aceitação do conceito é assinalada pela sua inclusão em modelos gerais de comportamento organizacional ou individual (SCHNEIDER; REICHERS, 1990).

Apresentado assim, o histórico com as principais características, elencadas por Schneider e Reichers (1990), nos diferentes estágios do seu modelo de evolução do constructo de clima, o

tópico seguinte passa a apresentar as categorias ou dimensões de Clima Organizacional, propostas por uma série de autores em seus estudos.

### **3.2.3 Categorias ou Dimensões de Clima Organizacional**

Ao iniciar este tópico abre-se um parêntese para uma rápida reflexão sobre os objetivos das pesquisas de clima, já que as categorias ou dimensões aqui apresentadas são nada mais do que as propostas de diferentes autores para organizar seus instrumentos de pesquisa. Para Fischer (1996, p.9) o objetivo das pesquisas de clima “consiste em compreender como estão todas as relações entre a empresa e as pessoas, não só do ponto de vista da satisfação e da motivação. Entrariam aqui aspectos como compreensão das políticas, concordância com o direcionamento estratégico do negócio, entre outros”. Concorda-se com esse objetivo, pois ele se alinha perfeitamente ao conceito de clima adotado neste estudo.

Para estabelecer focos mais precisos de análise e avaliação do fenômeno pesquisado – neste caso o Clima Organizacional – a literatura aponta que, alguns dos primeiros estudiosos do tema já utilizavam classificações de variáveis ou fatores de mensuração, ou seja, categorias ou dimensões (VELOSO *et al*, 2007). Schneider e Snyder (1975) apontam que Clima Organizacional não pode ser considerado um conceito unidimensional, pois muitos eventos, práticas e procedimentos podem contribuir para uma nova percepção dos empregados sobre a organização. Assim, reafirmam que o clima é composto por dimensões que podem ser avaliadas levando em consideração uma série de condições inter-relacionadas.

Dessa forma, conforme já dito, os pesquisadores e estudiosos de Clima Organizacional, ao elaborarem instrumentos para avaliação do clima em organizações, geralmente agrupam as questões em dimensões. Passa-se agora a analisar as propostas de autores que propõem essas categorias ou dimensões. O objetivo desta análise não é esgotar as possibilidades de reflexão sobre as dimensões de pesquisa do Clima Organizacional, mas sim verificar o quanto o tema principal deste estudo: justiça é considerada entre essas dimensões pela literatura consultada.

No campo da administração um primeiro registro de Justiça como uma categoria de Clima Organizacional foi encontrado no trabalho de Sbragia (1983). A dimensão de Justiça é



denominada “justiça predominante” e “descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais e credenciais” (SBRAGIA, p.33, 1983).

Sbragia (1983) apresenta um modelo com vinte categorias/dimensões que, por meio de análises estatísticas, são reduzidas para sete fatores, conforme o Quadro 4. Posteriormente, ele propõe uma redução para cinco fatores, já que os cinco primeiros explicam 87% da variação total de todos os fatores. Para o autor isso tem sido prática comum dos estudiosos como Schneider e Bartlett (1968); Payne e Mansfield (1973), e, Forehand e Gilmer (1964), que trabalham com um número extenso de dimensões, entre 20 e 100, e posteriormente se agrega essas dimensões em fatores, por meio de análise fatorial, buscando a consistência interna desses, bem como medidas mais objetivas e válidas para a avaliação do fenômeno. As dimensões propostas por Sbragia podem ser visualizadas no Quadro 4.

**Quadro 4 - Dimensões de Clima Organizacional propostas por Sbragia**

<b>Fator</b>	<b>Dimensões</b>
<b>Condições nas quais o trabalho das pessoas ocorre no contexto organizacional</b>	<b>Cooperação; clareza; forma de controle; valorização de padrões; estado de tensão</b>
<b>Filosofia e práticas enfatizadas pela organização relativamente á Figura do ser humano</b>	<b>Participação; justiça; estrutura; recompensas</b>
<b>Estado de engajamento entre os estilos e valores individuais e a organização</b>	<b>Projeção no meio ambiente; identidade; autonomia; flexibilidade de ação</b>
<b>Facilidades providas pela organização para o avanço profissional de seu pessoal técnico</b>	<b>Logística; condições de progresso; reconhecimento</b>
<b>Características da supervisão empregada relativamente ao pessoal técnico</b>	<b>Estilo de supervisão; tolerância</b>
<b>Atitudes da organização frente a conflitos</b>	<b>Conflito</b>
<b>Calor humano e suporte provido pela organização</b>	<b>Consideração</b>

Fonte: Adaptado de Sbragia (p.37, 1983)

No seu estudo com instituições de pesquisa, Sbragia (1983) descreve cinco dimensões com resultado mais desfavorável, a primeira delas se refere a recompensas proporcionais, definida pelo autor com a descrição “quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dada em recompensas positivas antes do que em punições; o quão justas são as políticas de pagamento e promoções” (SBRAGIA, 1983, p. 33). Essa dimensão apresentou um escore de 2,425 de desfavorabilidade numa escala de 0,5 a 3,5, a qual tem como padrão que 0 igual alta qualidade e 4 baixa qualidade da dimensão apresentada. Já a dimensão justiça não apresentou resultados relevantes, ou seja, variações significativas em

nenhum dos casos analisados, assim, seu percentual se manteve em torno de 1,1 e 1,6. é possível afirmar que esse resultado apresenta-se mais próximo do indicador de alta qualidade.

Outro resultado relevante, obtido pelo autor é que não há diferença nos escores dos fatores quando considerado o tempo de casa, mas há diferença entre as percepções de clima, de acordo com os diferentes níveis hierárquicos, sendo que:

As dimensões de clima que mais contribuem para as diferenças de percepção entre os indivíduos situados no topo da hierarquia e aqueles situados na base parecem ser: a política de recompensas, os padrões de reconhecimento, a participação, a conformidade exigida, justiça e condições de progresso. Todos esses fatores foram percebidos mais favoravelmente pelo grupo situado nos níveis mais elevados da hierarquia (SBRAGIA, 1983, p. 38).

Kolb *et al* (1978) argumentam que Litwin e Stringer definiram e testaram, num trabalho de laboratório, seis variáveis-chave de clima. Embora não as descreva, o autor, propõe um questionário de clima que contempla sete dimensões de Clima Organizacional, apontadas no Quadro 5 e que encontram suporte nas seis variáveis de clima os autores supra-citados.

**Quadro 5 - Dimensões de Clima de Kolb**

<b>Dimensões</b>	<b>Definição</b>
Conformismo	Sentimento de limitações por regras, procedimentos, políticas e práticas
Responsabilidade	Grau em que os empregados sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem consulta aos superiores
Padrões	Quanto os empregados sentem que a organização enfatiza a qualidade do desempenho e a produtividade, o quanto ela coloca objetivos que estimulam e solicita o comprometimento
Recompensas	Quanto os empregados percebem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, e não punidos e criticados quando erram
Clareza organizacional	Sentimento de organização interna e objetivos definidos claramente
Calor e apoio	O reconhecimento da amizade como norma, os membros da organização tem confiança uns nos outros e se apoiam mutuamente
Liderança	Disposição para aceitar liderança e direção, assumi-la quando necessária, liderança baseada na perícia

Fonte: Elaborado a partir de Kolb *et al* (1978).

A proposta de Kolb não explicita a dimensão Justiça. Entretanto, destaca elementos que são dependentes de uma visão equilibrada de justiça, como a percepção de reconhecimento, recompensa, qualidade do desempenho e comprometimento.

Voltando ao âmbito nacional, num esforço de sistematizar as categorias de clima e validar um instrumento para pesquisa, Coda *et al* (2009) desenvolvem um artigo no qual apresentam uma proposta de instrumento para diagnóstico de Clima Organizacional composto pelo que ele

chama de cinco vetores, que agrupam dezesseis dimensões, as quais são apresentadas no Quadro 6.

**Quadro 6 - Vetores e Dimensões de Clima propostas por Coda**

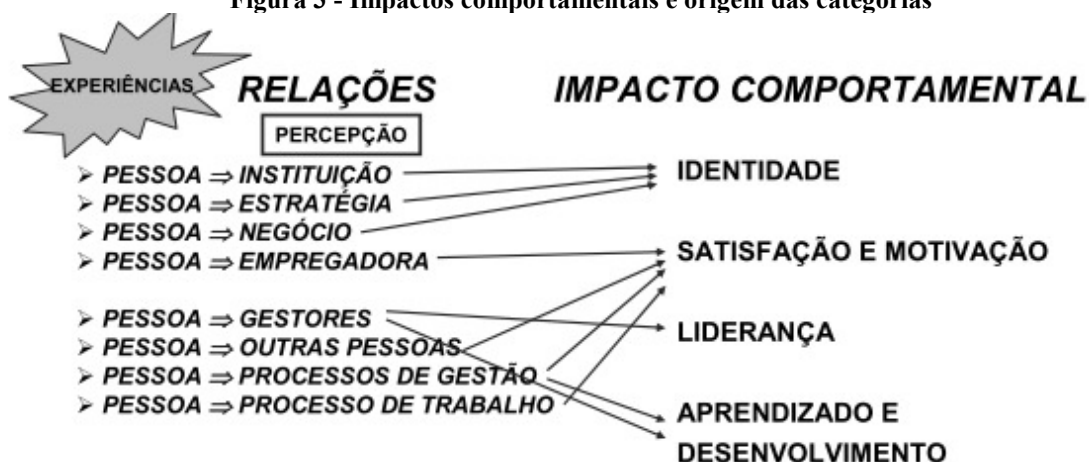
Vetores	Dimensões
Motivação	Reconhecimento; comprometimento; progresso profissional
Liderança	Estilo gerencial; trabalho em equipe; competição no trabalho
Filosofia de Gestão	Clareza organizacional; comunicação; estruturas regras e conformidade
Gestão de Pessoas	Política salarial; salário; imagem da área de RH; perspectiva de carreira; treinamento e desenvolvimento
Natureza do Trabalho	Conteúdo do trabalho; volume do trabalho

Fonte: Elaborado a partir de Coda *et al*, 2009

Novamente, neste caso, o conceito de Justiça não aparece entre os vetores ou dimensões propostas. As mesmas dimensões encontradas em Kolb, como reconhecimento, comprometimento e política salarial são mantidas na proposta de Coda *et al*, o que pode subentender a noção de Justiça, mas novamente sem explicitá-la.

Veloso *et. al* (2007) propõem a validação de categorias para avaliação de Clima Organizacional. Os autores também consideram que as experiências que as pessoas vivenciam ao trabalhar em empresas propiciam o desenvolvimento de percepções. Por meio dessas percepções, as pessoas estabelecem vários tipos de relações que têm impacto no comportamento dos empregados. Esses impactos comportamentais podem ser classificados em quatro categorias: identidade, motivação e satisfação, liderança, aprendizado e desenvolvimento, conforme a representação da Figura 3.

**Figura 3 - Impactos comportamentais e origem das categorias**



Fonte: Veloso *et al* (2007, p. 8)

Mais uma vez Justiça não aparece como uma categoria, entretanto, está implícito que quando a pessoa se relaciona com outras pessoas, gestores, processos de gestão e de trabalho, principalmente quando se trata da percepção de como os processos de gestão são operacionalizados, a questão da Justiça está presente, pois nesse caso apresenta-se a questão de como os processos de gestão preveem a distribuição de bens escassos da organização.

Justiça aparece como uma categoria de Clima Organizacional na proposta de avaliação de clima desenvolvida, para fins comerciais de estabelecer o ranking das melhores empresas para trabalhar, por Moskowitz e Levering (2002; 2003). O modelo proposto pelos consultores está embasado em cinco dimensões: credibilidade, respeito, justiça, orgulho/brio e camaradagem. A concepção de Justiça que é adotada nessa avaliação de clima é a determinada pela percepção dos empregados sobre a equidade, imparcialidade e justiça na empresa, esses preceitos estão de acordo com Justiça Distributiva.

Até aqui se apresentaram dimensões e categorias para avaliação do Clima Organizacional como um constructo geral. Mas há autores que já se dedicam a estudar climas como uma manifestação específica de uma área ou setor. Esta especificação do conceito foi proposta a partir dos anos noventa por Schneider. Como se observa a partir do texto reproduzido abaixo ele entende que não existe clima em geral, mas clima voltado para algum negócio ou objetivo.

o clima como um construto abstrato parece incluir *tudo* que ocorre em organizações e carece de um foco estratégico. Uma alternativa para os pesquisadores é descobrir o que uma organização parece ter como foco ou quais os objetivos estratégicos ela persegue. Outra alternativa, a preferida pelo autor, é a de que os pesquisadores escolham um foco de interesse (serviços ou segurança ou inovação) e descubram em que extensão as pessoas na organização percebem o quanto a organização atua neste foco. Nesta última alternativa, as percepções de ação sobre rotinas e recompensas devem ser o foco das percepções coletadas dos membros da organização (SCHNEIDER, 1990, p.386).

Considerando essa perspectiva proposta por Schneider (1990), Naumann e Bennet (2000) propõem um modelo que se concentra no estudo do Clima de Justiça Processual. Para os autores a proposição deste modelo representa um avanço conceitual sobre Justiça processual. Os autores consideram que Justiça é um constructo multinível, ou seja, tanto individual quanto grupal.

Dessa forma, propõem um modelo no qual foram analisados as dimensões: Supervisão; e, Justiça Procedimental Individual e Comprometimento Organizacional, no nível individual. Para avaliar o nível grupal, as dimensões consideradas foram: coesão do grupo de trabalho, heterogeneidade do grupo de trabalho, capacidade dos supervisores em demonstrar Justiça Procedimental; Clima de Justiça processual; Concordância sobre Clima de Justiça Processual. As escalas utilizadas foram adaptadas de outros autores, exceto 4 variáveis que foram desenvolvidas para avaliar a capacidade dos supervisores em demonstrar justiça procedimental (NAUMANN; BENNET, 2000).

Naumann e Bennet (2000) concluíram a partir do modelo proposto que os dados demográficos não contribuíram com os resultados de clima para Justiça Procedimental, já que o grupo era muito homogêneo. Comprometimento organizacional não se mostrou correlacionado com Clima para Justiça. A coesão do grupo e a capacidade da supervisão em demonstrar a justiça processual contribuíram significativamente para o desenvolvimento da concordância sobre procedimentos justiça. E por fim, salientam que Clima de Justiça Procedimental está mais relacionado com o nível grupal do que com as percepções individuais.

Com o objetivo específico de unir as teorias de clima e justiça foi identificado na literatura sobre Clima Organizacional o estudo de Hayes, Bartle e Major (2002). Os autores desenvolveram uma proposta para clima de oportunidade, que seria uma forma de as organizações trabalharem com a diversidade, entretanto o estudo é apenas teórico, ou seja, consiste na proposição de um modelo considerando como informações essenciais (1) o contexto jurídico e social, da igualdade e oportunidade, (2) a teoria da justiça, e (3) a questão geral do clima de trabalho. Não há registros de que o modelo tenha sido testado empiricamente.

Todas as descrições apresentadas aqui sobre as dimensões ou categorias de clima apontadas pelos diferentes autores servirão posteriormente como referência para o agrupamento das variáveis do questionário de pesquisa proposto neste estudo. Vale considerar que dentre estudos relacionados nesta dissertação, Justiça é considerada como uma categoria de Clima por Sbragia (1983), e, Moskowitz e Levering (2002; 2003); Hayes, Bartle e Major (2002) desenvolveram um trabalho teórico visando relacionar a teoria de Justiça com a de Clima; e,

Naumann e Bennet (2000) propuseram um modelo de Clima para Justiça Procedimental. Na sequência, passa-se a examinar o constructo de justiça de forma mais detalhada.

### 3.3 Justiça

Justiça é um conceito de grande complexidade, que admite inúmeras definições proveniente das diversas teorias que o associam a perspectivas e abordagens variadas. Os autores que tratam do tema também são vários, desde a antiguidade. Platão, Aristóteles e São Tomás de Aquino, Hobbes, Montesquieu, Rousseau, Rawls, Homans e Adams são exemplos de autores clássicos que abordam o tema. Essa diversidade de conceitos e pensadores é proveniente da sua utilização nas mais diversas áreas do conhecimento, como Direito, Sociologia, Filosofia, Psicologia, História, Economia, ou, até mesmo em Educação, na Literatura e em Ciências Biológicas, que atualmente trabalha com o conceito de Justiça Ambiental. O maior corpo teórico desenvolvido a respeito de Justiça, certamente é proveniente do Direito, pois este é seu objeto de estudo primordial. Essa área do conhecimento conceitua a Justiça como equidade, bem estar e reconhecimento.

De forma muito sintética, a fim de contextualizar como se desenvolveram os estudos sobre Justiça, cabe descrever o que cada autor clássico afirma a respeito do tema. Para Platão (1994) a justiça é a base para todas as virtudes, e, só o homem justo conhece a justiça, sendo que o indivíduo possui três virtudes: a temperança, a coragem e a sabedoria. A justiça por sua vez é a base dessas três virtudes, sendo assim é a virtude fundamental. Aristóteles (2007) acrescenta ao pensamento de Platão que a justiça é o fundamento que ordena o mundo, sendo que todas as virtudes estão subordinadas à justiça. Esta é considerada a virtude moral e consiste na obediência às leis da polis e no bom relacionamento com os cidadãos. Para o autor, igualdade é uma virtude de justiça.

Ainda nesta perspectiva, Thomas de Aquino dá ênfase a justiça legal, que também pode ser chamada de justiça política, sendo que alteridade e igualdade são elementos da justiça. Para Aquino o conceito de justiça é definido a partir da afirmação de Ulpiano, Imperador Romano, como sendo a vontade constante de dar a cada indivíduo o que é seu de direito. (CARVALHO, 2010). Para Hobbes (2007) só existe justiça se existir a lei; um pacto. Assim,

a injustiça é o rompimento desse pacto. Montesquieu (1996) amplia a definição de Hobbes, quando afirma que a justiça ideal depende da existência de leis escritas. E Rousseau (1762), por sua vez, descreve a justiça como um sistema de legislação que deve servir a liberdade e a igualdade.

Rawls (1971) é considerado principal nome quando se trata da Teoria da Justiça. Sua obra “*Theory of Justice*” foi desenvolvida com o propósito de descrever princípios e procedimentos que ajudassem o Estado a resolver os problemas de desigualdades entre os indivíduos, ou seja, sua teoria é pensada para ser aplicada no que ele chama de estrutura básica de uma democracia constitucional moderna. Para o autor, “o conceito de justiça envolveria pelo menos dois conceitos centrais: a distribuição social de bens escassos e o procedimento escolhido para selecionar o critério de distribuição” (GOMIDE JÚNIOR, 2002, p. 120).

A partir da Teoria da Justiça são determinados princípios de Justiça Social os quais tem como objetivo determinar direitos e deveres das instituições sociais, a fim de obter a cooperação social. Rawls determina que a cooperação social deve ser embasada em três princípios: o primeiro diz respeito a normas e procedimentos que devem ser legitimados para regular a conduta dos indivíduos; o segundo se refere a ideia de equidade na cooperação, que deve ser recíproca e mútua, a fim de adquirir e dividir esforços equitativamente; e, o terceiro, prevê que cooperação social requer uma ideia de vantagem racional, ou seja, quando os participantes da cooperação social consideram o esquema sob seu ponto de vista tendem a obter algo para si (GOMIDE JÚNIOR, 2002).

Homans (1961) é um autor, que apresenta grandes contribuições para os estudos relacionados a Justiça, a partir do conceito de troca social, que prevê que o indivíduo mede a relação com a organização a partir de custos e lucros, ou seja, ele percebe que há justiça se os lucros forem proporcionais aos custos que teve. Dessa forma, ele insere no campo de estudo a noção de justiça social, que dá origem a Justiça Distributiva, e direciona os estudos para o campo organizacional quando afirma que,

o homem espera receber suas recompensas de forma proporcional às relações de troca que estabelece com seus colegas de trabalho: uma relação econômica, de forma que as recompensas ou o lucro crescem de acordo com os investimentos e os custos (TAMAYO; MENDONÇA, 2004, p.125).

Baseado nos pressupostos de Homans (1958; 1961), Adams (1963) desenvolve a Teoria da Iniquidade, na qual está presente o conceito de troca social, que tem como características a confiança e o respeito mútuo. Adams, ao desenvolver essa teoria, cria o termo “equidade” que pode ser definida como “equilíbrio entre a proporção das contribuições e retribuições de uma das pessoas envolvidas, com a proporção das contribuições e retribuições de outra pessoa envolvida na relação” e que origina o termo Justiça Distributiva (GOMIDE JUNIOR, p.108, 2002).

Apresentados os principais estudos acerca do conceito de Justiça de forma mais geral, e também as contribuições de Homans que faz a transposição de um conceito geral para o campo organizacional. É possível acatar uma referencia sobre o uso do termo como “virtude de dar a cada um o que lhe é de direito”. No próximo tópico trata-se de Justiça Organizacional em si, abordando a evolução dos estudos sobre o tema neste campo do conhecimento.

### **3.3.1 Justiça Organizacional**

O termo Justiça Organizacional foi cunhado por Greenberg (1990), a partir da organização dos “estudos sobre concepções, percepções e reações à (in)justiça por parte dos empregados em relação às organizações em que trabalham” no final da década de 80 (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005, p.444). Para esses autores, “em linhas gerais, justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações”. Assmar, Ferreira e Souto (2005) descrevem ainda, sobre a evolução dos estudos sobre justiça organizacional, que partir da década de 90 a teoria e a pesquisa sobre o assunto se desenvolveram muito, principalmente visando compreender sua complexidade, as diferentes dimensões e seus impactos na organização.

Para James (1993), justiça organizacional denota as percepções individuais e grupais sobre o tratamento para com as pessoas da organização e o impacto gerado por tais condutas nos demais funcionários. Essa concepção do autor vem ao encontro do que Assmar, Ferreira e Souto (2005) afirmam ser o foco mais recente dos estudos: a avaliação das consequências provenientes de percepções contínuas de injustiça, pelos trabalhadores, que culminam em níveis elevados de insatisfação, desmotivação e estresse.



De acordo com Colquitt (2001), justiça organizacional é comumente descrita a partir de dois tipos de percepções subjetivas: Justiça Distributiva e justiça procedimental. A pesquisa sobre justiça organizacional se divide pelo menos nessas duas dimensões e elas podem ser investigadas de forma independente ou articuladas, ou seja, a partir da perspectiva unidimensional, que tem como raiz a teoria da equidade de Rawls. Ou, considerando justiça um fenômeno multidimensional e sistêmico conforme contribuição introduzida por Deutsh (1985), ou seja, a existência de outros critérios além da equidade na distribuição de recompensas. (PAZ, 1992).

Assmar, Ferreira e Souto (2005, p.444) assumem que a “Justiça Distributiva se refere ao conteúdo das distribuições, à justiça dos resultados alcançados, e a justiça processual, diz respeito à justiça dos procedimentos adotados para determinar as distribuições”. Thibaut e Walker (1975) introduziram o conceito de justiça procedimental na literatura e posteriormente este foi aprimorado por Leventhal e Tyler (1990) e extrapolado para além do contexto “não legal” até as configurações organizacionais (COLQUITT, 2001). Colquitt (2001), ao desenvolver uma ampla revisão sobre a literatura de justiça, acrescenta que outro avanço relevante para a teoria veio com a obra de Bies e Moag (1986), quando os autores tratam da justiça interpessoal, ou interacional social, cuja descrição se encontra no Quadro 7.

**Quadro 7 - Dimensões de Justiça Organizacional e Principais Estudiosos**

<b>Dimensões de Justiça</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Principais Estudiosos</b>
Distributiva	Primeira dimensão estudada pelos cientistas organizacionais. Seu foco é no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins alcançados ou obtidos sejam eles positivos ou negativos (ex: salários, lucros, resultados de avaliações de desempenho ou sanções).	Adams, 1965
Procedimental	Seu foco é o processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins. (ex: procedimentos usados para movimentação salarial e bonificações, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção)	Thibat e Walker, 1975 e 1978; Lind e Tyler 1988
Interacional Social/ Interpessoal	Trata da qualidade da interação entre empregados e superiores ou decisores, reflete o grau de adoção de um tratamento digno e respeitador para com os funcionários. (ex: o gestor age com dignidade e respeito?)	Bies e Moag, 1986; Tyler e Bies, 1990; Greengberg, 1993, e Rego, 2000d
Interacional Social/ Informacional	Reflete a qualidade da interação com os gestores/decisores, sobre o grau em que o superior informa, explica e justifica as decisões que afetam as pessoas. (ex: Oferece justificações aos indivíduos afetados pelas decisões?).	Greenberg e McCarty, 1990; Greenberg, 1993a; Konovsky, 2000; Rego, 2000d, 2000e, 2000f

Fonte: Adaptado de Rego, 2002, p.216 e Demo, 2010, p.24

Complementando a análise acerca das diferentes dimensões sobre Justiça organizacional, cabe citar Rego (2002) que amplia o conceito de Justiça Interacional Social para além de interpessoal, incluindo também seu caráter informacional. Estes autores testam um modelo multidimensional, já com quatro dimensões de justiça: distributiva, procedimental, interpessoal e informacional, cuja caracterização e principais estudiosos estão descritos no Quadro 7.

A presente dissertação tem como foco de estudo a dimensão de Justiça Distributiva. Segundo Assmar, Ferreira e Souto (2005, p.444), a perspectiva de Justiça Distributiva pode ser tratada sob dois tipos de abordagem: uma unidimensional e outra multidimensional. A primeira se refere à teoria da equidade de Adams e se apoia no princípio aristotélico de que “o justo é o proporcional”. Segundo essa abordagem, a percepção de justiça depende da igualdade entre investimentos e resultados e é isso que visa o objetivo dessa pesquisa: Identificar como os funcionários percebem a distribuição dos bens escassos da organização e como isso “afeta” o resultado de Clima Organizacional. Assim, a partir de agora, se concentram os esforços para conceituar e apresentar estudos que tratam da dimensão Justiça Distributiva.

### **3.3.2 Justiça Distributiva**

É possível afirmar que Justiça Distributiva, assim como o conceito de Justiça, não nasceu na área de conhecimentos organizacionais. Adams (1965), conforme já relatado anteriormente, foi um dos principais estudiosos de Justiça Distributiva, quando desenvolveu a teoria da Iniquidade. Para o autor a grande preocupação das pessoas não era o nível dos resultados, mas se houve justiça na aferição dos resultados. O autor desenvolveu duas pesquisas para testar a reação de estudantes mediante a situação de superpagamentos, e chegou a conclusão de que os indivíduos com alta dissônancia, provocada em razão da natureza da tarefa versus alta remuneração aumentaram sua produção, ao mesmo tempo que os alunos que recebiam por tarefa reduziram seu ritmo de trabalho, o que confirmou a teoria da Iniquidade (GOMIDE JÚNIOR, 2001)

Paz (1992) desenvolveu uma pesquisa para investigar os critérios de Justiça Distributiva percebidos, pelos funcionários de uma empresa estatal, como efetivamente usados na

avaliação de seus desempenhos. Neste estudo identificou que a percepção de justiça nesse caso estava mais relacionada com variáveis organizacionais como posição hierárquica, tempo no cargo, salário, área de atuação e tipo de atividade, ao invés de relacionada com variáveis demográficas. A autora ainda aponta que estudos a respeito da percepção de Justiça Distributiva que buscam identificar diferenças de percepção em relação a sexo são pouco conclusivos.

Ainda a respeito de estudos desenvolvidos acerca de Justiça Distributiva, Rego (2002) destaca os estudos de Kim e Mauborgne, desenvolvidos no período entre 1991 e 1996, os quais demonstram que a Justiça Distributiva tem uma influência positiva sobre a satisfação das pessoas no trabalho.

Quanto ao conceito de Justiça Distributiva, além das definições já explicitadas como a de Adams. Vale ressaltar as considerações de estudiosos do contexto organizacional como Gomide Júnior e Siqueira (2008, p.189), que afirmam que, justiça de distribuição pode ser “definida como a distribuição de bens escassos”. Rego (2002) corrobora com essa definição, pois o autor considera que esse tipo de justiça se refere ao conteúdo, ou seja, aos fins alcançados, e se refere à remuneração financeira, promoções, sanções entre outros. Assim, a respeito do conceito de Justiça Distributiva é possível verificar que há consenso entre os autores de que se trata da percepção sobre a distribuição de bens escassos ou resultados alcançados. Essa é também a definição adotada para as finalidades deste estudo.

### **3.4 Consolidação do capítulo**

Na organização do referencial teórico partiu-se do pressuposto de que as organizações estão inseridas num contexto de grande competitividade, no qual mudam as bases das vantagens competitivas. Essas mudanças contextuais causam impactos nos processos de gestão e nas relações entre pessoas e organizações. De um lado, as organizações procuram diferenciar o desempenho das pessoas, de acordo com suas competências ou impactos nos objetivos estratégicos do negócio. De outro, as pessoas ganham autonomia e espírito crítico, ou seja, questionam critérios adotados para diferenciar, reconhecer e recompensar seu desempenho no trabalho. Por estes motivos considera-se, necessário estudar a questão da percepção dos

funcionários sobre Justiça Distributiva. Ela torna-se um dos principais fatores intervenientes na qualidade do ambiente organizacional das empresas contemporâneas.

Dentre os estudos de Clima Organizacional pesquisados foi possível verificar que são inúmeros os conceitos desenvolvidos para o fenômeno, mas de certa forma se remetem a “percepção compartilhada ‘da maneira como as coisas são no ambiente’” (SCHNEIDER; REICHERS, 1990, p. 22). Assim, como são diversos os conceitos, também são diversos os modelos e instrumentos de análise. Cada autor propõe uma tipologia de estudo, mas todas são compostas por dimensões, fatores ou componentes. Em relação a esses fatores e ao objeto de estudo deste trabalho, averiguou-se que Justiça Distributiva é considerada um componente de aferição de qualidade do ambiente de trabalho, nas metodologias desenvolvidas por Sbragia (1983) e Moskowitz e Levering (2002; 2003). Hayes, Bartle e Major (2002) estudam clima para oportunidade, e propõem um modelo teórico no qual buscam relacionar a teoria de Clima e de Justiça. Há ainda que se fazer referência, dentro da perspectiva de estudos de clima para alguma coisa, ao estudo de Naumann e Bennet (2000) que desenvolvem um modelo de Clima para Justiça Procedimental.

Em relação aos estudos sobre Justiça, é possível verificar que esse é um conceito complexo e estudado pelas mais diversas áreas do conhecimento. O conceito de Justiça de modo geral é tratado desde os filósofos antigos. No campo organizacional ele entra pela “porta” da Psicologia, sendo que o termo Justiça Organizacional é cunhado na década de 80 e tem como foco as percepções acerca de justiça nas relações entre trabalhadores e organizações. Os primeiros estudos no campo organizacional tiveram como objeto a Justiça Distributiva, como uma perspectiva unidimensional, proveniente da Teoria da Equidade de Rawls. Com a evolução dos estudos, o fenômeno foi considerado sistêmico e multidimensional, então passou-se a considerar que Justiça também depende dos procedimentos adotados, e os estudos passaram a combinar Justiça Distributiva e Procedimental. A evolução dos estudos se dá com a introdução de um modelo, no qual se considera que Justiça possui quatro dimensões: Distributiva, Procedimental, Interacional e Informacional. Na atualidade os estudos são desenvolvidos tanto considerando Justiça um conceito unidimensional, com foco em uma das suas “características” ou sob a ótica multidimensional, combinando dois ou mais tipos de Justiça.



## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para orientar a pesquisa empírica desta dissertação. Eles foram definidos tendo por referencia o objetivo de investigar se há ou não diferenças significativas entre as variáveis que indicam a percepção de Justiça Distributiva e os demais fatores componentes do Clima Organizacional em um grupo diferenciado de organizações brasileiras. Inicia-se por discutir questões de natureza epistemológicas e sobre o delineamento da pesquisa e posteriormente apresentam-se os testes estatísticos aplicados.

### 4.1 Questões epistemológicas e delineamento da pesquisa

ABBAGNANO (2003) aponta que a filosofia da ciência admite que não seja mais possível delimitar fronteiras entre as várias ciências, pois considera que elas são complementares, já que almejam uma mesma realidade. Dessa forma, é necessário que, principalmente as ciências sociais, interajam conceitualmente e metodologicamente para produzir uma visão global do fenômeno ou objeto pesquisado, já que este não pode ser estudado fora do seu contexto. Este pressuposto está presente neste trabalho quando se aproximam conceitos da psicologia com questões do campo teórico das organizações.

Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999) reconhecem que são dois os paradigmas epistemológicos mais frequentemente adotados entre os pesquisadores da teoria organizacional: o positivista e o fenomenológico. Para os autores acima citados, o primeiro se caracteriza por ser objetivista e o segundo é considerado mais subjetivista, conforme Tabela 3.

Compreende-se o positivismo, assim como Terence e Escrivão Filho (2006, p. 2) “como uma combinação das ideias empiristas com a lógica moderna (que alia trabalhos de matemática e lógica)”. Ainda segundo os autores, as pesquisas quantitativas tendem a o Paradigma Clássico ou Positivista. Dessa forma, considerando que esta é uma pesquisa de natureza quantitativa e observando a Tabela 3, as características do referido paradigma que podem ser identificadas neste trabalho estão relacionadas aos deveres do pesquisador e aos métodos utilizados, e,

podem ser exemplificadas por meio da independência do pesquisador para focalizar os fatos, formular hipóteses ou questões e testá-las, a operacionalização dos conceitos para medi-los, e, o trabalho com uma grande amostra.

**Tabela 3 - Características Básicas dos Paradigmas Positivista e Fenomenológico**

	<b>Paradigma Positivista</b>	<b>Paradigma Fenomenológico</b>
<b>Crenças</b>	O mundo é externo e objetivo O observador é independente A ciência é isenta de valores	O mundo é construído socialmente e subjetivo O observador é parte daquilo que é observado A ciência é movida por interesses humanos
<b>O pesquisador deve:</b>	Focalizar os fatos Buscar causalidade e leis fundamentais Reduzir os fenômenos aos elementos mais simples Formular hipóteses e testá-las a seguir	Focalizar significados Procurar entender o que está acontecendo Olhar para a totalidade de cada situação Desenvolver ideias a partir dos dados através de indução
<b>Os métodos preferidos incluem:</b>	Operacionalização de conceitos para que eles possam ser medidos Tomar grandes amostras	Uso de métodos múltiplos para estabelecer visões diferentes dos fenômenos Pequenas amostras investigadas em profundidade ou ao longo do tempo

Fonte: Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999, p. 27)

Entretanto, apontam-se também algumas características do Paradigma Fenomenológico, principalmente no que se refere às crenças, pois se acredita que o mundo é construído socialmente, e estudar o ambiente das organizações envolve um problema social. Considera-se também que a ciência é movida por interesses humanos, pois o próprio problema da pesquisa deriva do interesse do pesquisador, e este procura desenvolver ideias a partir dos dados e também através de indução.

Conforme já apontado anteriormente, a presente pesquisa é de natureza quantitativa e utiliza da metodologia *survey*. De acordo com Terence e Escrivão Filho (2006, p. 3) “nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. Freitas *et al* (2000, p. 105) reforçam que a pesquisa *survey* visa “a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo (...) por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário”. Assim, entre as principais características deste método é possível citar a produção de descrições quantitativas do fenômeno estudado e a utilização de um instrumento de pesquisa predeterminado.

Para atender diferentes propósitos são utilizadas diferentes tipologias da pesquisa *survey*. A tipologia desta pesquisa é a descritiva, pois segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), citado por Freitas *et al* (2000, p. 106):

Busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Neste tipo de *survey* a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade.

Quanto à perspectiva temporal, ou seja, número de momentos ou pontos em que os dados são coletados este estudo é de corte transversal. “(A)s concepções transversais normalmente envolvem a seleção de organizações diferentes, ou unidades em contextos diferentes, e a investigação de como outros fatores variam através dessas unidades” (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999, p. 34). Cabe considerar que de acordo com essa perspectiva que a coleta dos dados acontece em um determinado ponto no tempo, ou seja, um único momento, e permite que se estabeleçam relações entre as variáveis.

#### **4.2 Instrumento da Pesquisa – Questionário**

O questionário é o instrumento mais usado para esse tipo de pesquisa. Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999) afirmam que o uso de questionários quantitativos, em pesquisas de levantamento, é importante, pois fornece a possibilidade de obtenção de uma grande amostra.

Para a elaboração do questionário Martins e Theóphilo (2007, p.91) fazem algumas recomendações, as quais foram seguidas nesta pesquisa. Para os autores, as questões devem ser:

- claras e compreensíveis;
- não devem causar desconforto aos respondentes;
- devem abordar um aspecto ou relação lógica por vez;
- não induzir respostas;
- a linguagem deve ser adequada às características dos respondentes.



Há ainda que se oferecer instruções claras e precisas para o preenchimento do questionário, bem como ordenar as perguntas das mais simples para as mais complexas para não desestimular o respondente. Pode-se ainda, elaborar questões de teste, para verificar se os respondentes estão preenchendo o questionário de forma coerente (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

De acordo com Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), o uso do questionário traz vantagens, pois se reduz os custos de aplicação. Considerando que, nesta pesquisa, os respondentes não precisam se identificar, ele é útil, também, porque proporciona maior segurança aos respondentes, para que possam expressar de forma fidedigna a sua percepção ou sentimento, e, ao evitar que se dê uma resposta imediata exerce menos pressão ao respondente. Isso está condizente com a afirmação de Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 53) de que;

Todo questionário deve ter natureza impessoal para assegurar uniformidade na avaliação de uma situação para outra. Possui vantagem de os respondentes se sentirem mais confiantes dado o anonimato, o que possibilita coletar respostas mais reais.

O instrumento proposto para a coleta de dados nesta pesquisa se encontra no anexo 1, nesta dissertação. O questionário foi desenvolvido pelo grupo de pesquisas Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações da FEA-USP, e é utilizado para coleta de dados em uma pesquisa anual, para a qual se candidatam as empresas que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. O instrumento utilizado foi pré-testado por Veloso *et al.*, (2007), por meio da apresentação do artigo *Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados*, no EnAnpad do ano de 2007

Tal questionário é composto por quatro partes: caracterização dos respondentes – composta por dez questões; uma questão com o objetivo de identificar a expectativa predominante dos empregados em relação ao trabalho, composta por cinco opções de resposta; sessenta e oito assertivas que visam identificar o grau de satisfação dos respondentes em relação ao seu ambiente de trabalho (Clima Organizacional), utilizando escala de Likert de 5 pontos (sendo 1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente), há também a opção NS/NR. Não sei/Não quero responder e, por fim, há uma questão aberta em que, com até 15 caracteres, os respondentes podem descrever a empresa em que trabalham.

Nesta dissertação são utilizadas as assertivas correspondentes aos números de 2 à 69 do questionário descrito acima. Também foram utilizadas as variáveis de caracterização dos respondentes. Foram acrescentadas ao questionário original 5 assertivas correspondem as variáveis de número 37 e 66 a 69 do questionário anexo, para mensurar Justiça Distributiva, as quais foram validadas por Siqueira e Gomide Junior (2008, p. 193) seu conjunto é denominado EPJD – Escala de Percepção de Justiça Distributiva, que para os autores “é uma medida. Unidimensional, elaborada para avaliar as crenças do empregado acerca de quão justas ele percebe as compensações que recebe da empresa como retorno para os seus investimentos no trabalho”.

### **4.3 Amostra e coleta dos dados**

O processo de amostragem adotado nesta pesquisa, quando se trata das empresas, pode ser classificado como não-probabilístico (MALHOTRA, 2001), pois a amostra consiste das empresas que se disponibilizaram voluntariamente para participar da pesquisa, no ano de 2010, no período entre janeiro e abril, ou seja, a amostra é por conveniência. Assim, alguns critérios são adotados para a composição da amostra das empresas: a empresa deve operar há cinco ou mais anos no país; ter pelo menos 100 funcionários com vínculo empregatício (não são considerados estagiários e terceiros); e, a empresa precisa optar por se destacar publicamente pela qualidade de seu ambiente de trabalho (Clima Organizacional). Esses critérios se fazem necessários para garantir que as empresas adotam políticas de Gestão de Pessoas e de Gestão do Ambiente Organizacional consistentes ao longo do tempo.

Quanto à amostra dos funcionários, por empresa, ela se caracteriza como uma amostra probabilística estratificada, proporcional, por sexo, utilizando a seleção randômica. Segundo Freitas *et al* (2000, p. 106) a principal característica desse tipo de amostra “é o fato de todos os elementos da população terem a mesma chance de ser escolhidos, resultando em uma amostra representativa da população. Isso implica utilizar a seleção randômica ou aleatória dos respondentes, eliminando a subjetividade.”

Para garantir a representatividade estatística, a amostragem dos respondentes estabelece que se o número de funcionários de uma empresa for entre 100 e 200, a amostragem deve ser

igual ao número de funcionários da empresa; Se o número de funcionários for menor ou igual a 200, então tamanho da amostragem deve ser igual a 200; Se o número de funcionários for menor ou igual a 500, então o tamanho da amostragem deve ser igual a 300; Se o número de funcionários for menor ou igual a 1500, então o tamanho da amostragem deve ser igual a 400; Se o número de funcionários for menor ou igual a 2500, então o tamanho da amostragem deve ser igual a 500; Se o número de funcionários era menor ou igual a 5000, então o tamanho da amostragem é igual a 600, e, para qualquer outro caso, o tamanho da amostragem deve ser igual a 900.

O critério de amostragem por empresa, acima citado, foi estabelecido para a realização anual da pesquisa, e obedece a “lei dos grandes números” de Moscarola (1990) citado por Freitas *et al* (2000, p.107). O qual prevê que “(A)s chances de obtenção de valores ou resultados alinhados com a realidade aumentam consideravelmente com 100 observações e são ainda bem melhores com 300”. Assim considerando que cada empresa possui uma amostra de pelo menos 200 funcionários, pode se dizer que a amostra é representativa da realidade.

No que diz respeito à coleta de dados, esta ocorreu no período de abril a maio de 2010, sendo que a amostra de empresas por conveniência, ou seja aquelas que se candidataram a participar da pesquisa foi de 481 empresas. E, o total de pesquisados atingiu um total de 139.230 respondentes, o que em média significa 289 empregados por empresa.

#### **4.4 Testes Estatísticos Aplicados**

A utilização da estatística é cada vez mais comum nas diversas áreas do conhecimento. “Isso se deve às múltiplas aplicações que o método estatístico proporciona” (TOLEDO; OVALLE 2008, p.13). Toledo e Ovalle (2008) fazem distinção entre duas concepções de estatística. Para os autores, no plural, estatísticas, representa um conjunto consistente de dados numéricos com o objetivo de fornecer informações a respeito de uma atividade. Já no singular, estatística, representa uma atividade do homem especializada, ou seja, um conjunto de técnicas, ou uma metodologia para coleta e análise e interpretação de dados

Para atender aos objetivos deste estudo adotou-se um conjunto diversificado de testes e técnicas de pesquisa, além dos testes de média, mediana e desvio padrão, e, outras medidas de posição e dispersão, de aplicação fundamental. O Quadro 8 resume esses testes e suas finalidades as quais são discutidas nos demais tópicos dessa secção.

**Quadro 8 - Testes e Técnicas de Pesquisa Desenvolvidos**

<b>Técnica</b>	<b>Objetivo da Técnica</b>	<b>Finalidade da aplicação</b>	<b>Objetivo do trabalho relacionado</b>	<b>Variáveis Utilizadas</b>
Alfa de Cronbach	Verificar a confiabilidade da escala, ou seja, se o instrumento está consistente para medir o fenômeno pretendido.	Exigência de caráter estatístico		2 a 69 7 fatores após análise fatorial
Testes de Normalidade: Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilks	Verifica a hipótese de que os dados estão distribuídos de acordo com a curva da normal	Exigência de caráter estatístico		2 a 69
(1) Análise Fatorial com (2) rotação varimax – (3) seleção do número de fatores de Kaiser	(1) Reduz a dimensionalidade dos dados, mantendo o máximo de informações contidas nas variáveis originais; Permite verificar o comportamento de uma variável ou grupos de variáveis em covariação com outras (Green, 1976) (2) Identificar as dimensões do construto que está sendo analisado (3) Explicar variância e covariância por meio de combinações lineares das variáveis originais. Seu objetivo é reduzir os dados e interpretá-los adequadamente.	Atender aos objetivos previstos no item 2.1 deste trabalho	Identificar e confirmar as diferentes dimensões (fatores) que são formadas por variáveis de análise da qualidade do ambiente (clima) organizacional. Validar as variáveis de Justiça Distributiva como um dos fatores de percepção sobre a qualidade do ambiente de trabalho.	2 a 69
Teste de Wilcoxon	é utilizado para verificar se há diferença na resposta de indivíduos em duas condições diferentes	Atender aos objetivos previstos no item 2.1 deste trabalho	Examinar o comportamento do fator Justiça Distributiva em relação as demais dimensões (fatores) de análise do ambiente organizacional.	7 Fatores identificados por meio de análise fatorial
Teste de Friedman	comprovar a hipótese de que as k amostras relacionadas provém da mesma população. Verificar se há a formação de conjuntos de indivíduos homogêneos entre si, em determinadas condições.	Atender aos objetivos previstos no item 2.1 deste trabalho	Examinar o comportamento do fator Justiça Distributiva em relação as demais dimensões (fatores) de análise do ambiente organizacional.	7 Fatores identificados por meio da análise fatorial

**Quadro 8 (cont) - Testes e Técnicas de Pesquisa Desenvolvidos**

<b>Técnica</b>	<b>Objetivo da Técnica</b>	<b>Finalidade da aplicação</b>	<b>Objetivo do trabalho relacionado</b>	<b>Variáveis Utilizadas</b>
Correlação de Spearman	Identifica a associação (positiva ou negativa) das variáveis (para dados não paramétricos)	Atender aos objetivos previstos no item 2.1 deste trabalho	Verificar se as características demográficas das pessoas interferem na percepção de Justiça Distributiva	7 fatores; variáveis 71, 72,73.
Teste de Mann-Whitney	Verificar se duas populações possuem médias iguais	Atender aos objetivos previstos no item 2.1 deste trabalho	Verificar se as características demográficas das pessoas interferem na percepção de Justiça Distributiva	Fator 2; variável 70, referente ao sexo dos respondentes
Teste Kruskal-Wallis	Verificar se várias amostras independentes possuem médias iguais.	Atender aos objetivos previstos no item 2.1 deste trabalho	Verificar se as características demográficas das pessoas interferem na percepção de Justiça Distributiva	Fator 2; variável 73
Correlação de Pearson	Identifica a associação (positiva ou negativa) de duas variáveis (para dados paramétricos)	Atender aos objetivos previstos no item 2.1 deste trabalho	Verificar se as características demográficas das pessoas interferem na percepção de Justiça Distributiva	Fator 2; variáveis 71 e 72

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 8 apresenta todos os testes realizados nesta pesquisa. É possível verificar que alguns deles são exigências de caráter estatístico, ou seja, testes que precisam ser desenvolvidos para validar o instrumento de pesquisa ou exigidos pelas análises posteriores. Dentre os testes e análises realizados são essenciais para se atingir o objetivo proposto neste trabalho a análise fatorial, pois identifica as dimensões de clima e confirma Justiça Distributiva como uma categoria de Clima Organizacional.

Os Testes de Wilcoxon e Friedman também são fundamentais, já que possibilitam identificar se há diferença ou não entre a dimensão Justiça Distributiva, os demais fatores e o índice de Clima Organizacional. Os demais testes auxiliaram para alcançar os objetivos específicos. Há ainda que relatar a utilização de estatísticas descritivas (medidas de dispersão e posição) para se obter os escores tanto de Clima Organizacional, quanto dos seus componentes, bem como caracterizar os respondentes.

É preciso identificar ainda os *Softwares* utilizados: R versão 2.11.1 para os testes não paramétricos e gráficos, SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 16 para as

estatísticas descritivas e gráficos, *Microsoft Office Excel 2003* e para tabulações. Feita essa observação, passa-se a discutir de forma mais detalhada as análises realizadas.

#### **4.4.1 Análise de consistência interna do instrumento de pesquisa**

Para avaliar a consistência interna das escalas foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach. De acordo com Pereira (1999) este coeficiente pode ser interpretado como um coeficiente de correlação ao quadrado que indica um ajuste na confiabilidade da escala, seu resultado é, varia entre 0 e 1, trabalha com a premissa de que as correlações entre os itens são positivas, e, quanto maior este valor melhor a confiabilidade. Este coeficiente é usado para avaliar quão bom está um indicador, quando este é formado pela simples soma de pontos de vários itens.

Ainda segundo Pereira (1999) a confiabilidade medida pelo Alfa de Cronbach, refere-se unicamente à consistência interna do indicador: se as medidas utilizadas associam-se coerentemente na medida de um fenômeno e com que intensidade isto se verifica numa escala de zero a um. Os critérios para a retirada dos itens inconsistentes são o efeito de sua retirada na confiabilidade, ou seja, acréscimo no coeficiente alfa quando o item é retirado (somente quando este acréscimo é importante) e correlação muito baixa (menor que 0,2) ou negativa de cada item com o escore.

A análise de confiabilidade das escalas foi realizada inicialmente para todos os 68 itens do questionário, e posteriormente a análise fatorial, para cada fator ou dimensão de clima. Foi possível observar que a confiabilidade da escala utilizada foi alta (alfa = 0,986) e nenhum dos 68 itens precisou ser excluído do instrumento de avaliação do Clima Organizacional. Dessa forma, se confirma que o questionário utilizado está consistente, podendo ser considerado um instrumento adequado para avaliar um fenômeno específico, que pela teoria adotada na sua construção consiste no Clima Organizacional. Considerando a interpretação do alfa obtido, sugere-se que o instrumento utilizado está medindo 98,6% do impacto do fenômeno real.

Para os 7 fatores o alfa de Cronbach indica que: Liderança é explicado em 96,9%, Justiça Distributiva apresenta índice de confiabilidade de 0,955, o fator Clareza organizacional tem 91,7% do seu impacto explicado, Identidade apresenta alfa de 0,932 e Aprendizado e

Desenvolvimento apresenta Cronbach igual a 0,918. Esses cinco fatores, como pode se visualizar, apresentaram excelentes índices de confiabilidade. O fator 5, Relacionamento com os pares, obteve percentual de explicação de impacto um pouco menor, 88,4%, e a dimensão Equilíbrio Vida e Trabalho foi a que apresentou menor índice, alfa de 0,697, isso pode ter ocorrido devido a sua composição por apenas duas variáveis.

#### 4.4.2 Teste de normalidade dos dados

A normalidade dos dados segundo Hair *et al* (2009, p. 82) “se refere à forma de distribuição de dados para uma variável métrica individual e sua correspondência com a **distribuição normal**” (*grifo do autor*). A distribuição normal ou Gaussiana se caracteriza de acordo com Milone (2006, p. 180) por uma distribuição de dados simétrica, cuja simetria decorre devido,

metade dos valores é menor que a média, e metade, maior; os valores espalham-se em torno da média (com frequências decrescentes), com a qual coincidem a mediana e a moda; o valor máximo corresponde a média; os números de ordem ímpar e os coeficientes de assimetria são nulos.

Assim, os testes de normalidade tem como objetivo verificar se um conjunto de dados de uma ou mais variáveis estão normalmente distribuídos. O banco de dados utilizado nesta pesquisa apresentou distribuição normal. Assim quando aplicados os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilks, verificou-se que a totalidade dos dados apresenta as características Gaussianas. Segundo Hair *et al* (2009) os dois testes aqui aplicados são os mais comuns, indicados para grande número de observações, como é o caso desta pesquisa. A identificação da normalidade dos dados é feito em ambos os testes por meio do cálculo do nível de significância das diferenças em relação a distribuição normal.

Os testes de normalidade também foram aplicados a cada uma das escalas das dimensões originários da análise fatorial, e, os mesmos não apresentaram normalidade, pois todos os valores encontrados a partir dessas análises foram menores que 5%. Então, para análise desses fatores foram utilizados testes não paramétricos, já identificados no Quadro 8, que segundo Fonseca e Martins (2009) são adaptáveis as ciências do comportamento, e podem ser aplicados para análises de variáveis nominais e para dados qualitativos.

#### 4.4.3 Principais testes realizados

Além dos testes de normalidade e confiabilidade realizados com o instrumento da pesquisa, outros testes foram realizados a fim de atingir os objetivos deste estudo. Para identificar as dimensões que se formaram pelas variáveis de análise da qualidade do ambiente (clima) organizacional e verificar se as variáveis de Justiça Distributiva se constituem como um dos fatores de percepção sobre a qualidade do ambiente de trabalho, foi desenvolvida a análise fatorial com rotação dos fatores ortogonal varimax, utilizando o método para a seleção do número de componentes ou fatores foi o de Kaiser, ou seja, autovalores maiores que 1.

O objetivo principal da análise de componentes principais, esta adequado para responder ao objetivo deste estudo, de acordo com Hair *et al* (2009, p.33) é a obtenção de um pequeno número de combinações lineares (componentes principais), de um conjunto de variáveis, que retenham o máximo possível da informação contida nas variáveis originais, ou seja, pode ser utilizada “para analisar inter-relações entre um grande número de variáveis e explicar essas variáveis em termos de suas dimensões inerentes comuns (fatores)”, com perda mínima de informações.

O escore geral de clima das organizações pesquisadas, e o escore das dimensões provenientes da análise fatorial, e os dados de perfil dos respondentes conforme já descrito, foram obtidos a partir das estatísticas descritivas de frequência, absoluta (n) e relativa (%), em cada categoria de resposta das variáveis qualitativas e as de tendência central (Média e Mediana), de dispersão (Intervalo de Confiança de 95% para a Média – IC95%, Intervalo Interquartilico – IIQ, Erro Padrão da Média-EPM e Desvio Padrão-DP) e posição (Mínimo-Min, Máximo-Max e Percentis-Per 25 e 75) das medidas quantitativas.

Os Testes de Wilcoxon e de Friedman foram utilizados para verificar se há diferença significativa entre o escore geral de clima, com o fator Justiça Distributiva e com os demais fatores identificados pela análise fatorial. Como é uma extensão do teste dos sinais o Teste de Wilcoxon, é indicado para verificar se há diferença na resposta de indivíduos em duas condições diferentes. O Teste de Friedman se caracteriza como uma extensão de Wilcoxon, pois além de identificar se a diferença entre duas condições, neste caso grupos de fatores, ainda considera a amplitude dessa diferença para cada par (MARTINS, 2006). Pelas



características dos testes descritas, pode se considerar que os resultados advindos dos mesmos servem ao objetivo desta dissertação para o qual são propostos.

O Teste de Correlação de Spearman foi aplicado para confirmar as relações entre as dimensões de Clima Organizacional identificadas neste trabalho e para verificar se as características demográficas (idade, tempo de serviço e nível de instrução) influenciam nos resultados das dimensões de clima. E, o Teste de Correlação de Pearson foi utilizado para verificar se as características demográficas das pessoas (idade e tempo de casa) interferem na percepção de Justiça Distributiva. Os testes de correlação, segundo Hair *et al* (2009) representam o conceito de associação entre variáveis ou dimensões, ou seja, indicam que a mudanças em uma dimensão estão associadas à mudanças em outra na qual a primeira esteja correlacionada. Assim, se uma variável muda é possível prever como será a mudança na outra. Quanto mais elevadas forem as correlações, maior será a capacidade preditiva.

Para analisar se havia variação nas percepções de Justiça Distributiva, quando consideradas outras características demográficas foram utilizados testes de comparação de médias. O Teste de Mann-Whitney foi utilizado para fazer o comparativo a respeito da percepção de Justiça Distributiva em relação a sexo. Seu objetivo é testar se duas amostras independentes foram retiradas de populações com médias iguais. Trata-se de uma interessante alternativa ao teste paramétrico para igualdade de médias, pois esse teste não exige nenhuma consideração sobre as distribuições populacionais e suas variâncias (MARTINS, 2006). Considerando o objetivo do teste é possível afirmar que ele serve ao objetivo proposto, pois considera os diferentes sexos como duas amostras e verifica se as médias dessas amostras são iguais ou diferentes.

No caso de nível de instrução foi utilizado o Teste de Kruskal – Wallis. Este teste serve para decidir se várias amostras independentes provem de populações com médias iguais (MARTINS, 2006), assim sendo ele tem o mesmo objetivo do teste Mann-Whitney, mas compara as médias de mais que duas variáveis, como é o caso de nível de instrução.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo são apresentados os dados da pesquisa e os resultados das análises estatísticas realizadas. Inicia-se o capítulo apresentando os números da pesquisa e caracterizando os respondentes. Posteriormente, são descritos os dados provenientes das análises a respeito do escore geral de Clima Organizacional das organizações pesquisadas. Na sequência se relata os resultados provenientes da análise fatorial, a qual dá origem a sete dimensões de clima que compõe este estudo. Visando confirmar a consistência interna dos fatores obtidos apresenta-se o alfa de Cronbach de cada dimensão.

Os resultados referentes ao objetivo geral deste estudo são descritos no item 4.5.5, no qual se compara os escores de Justiça Distributiva com o indicador geral de Clima Organizacional, bem como com as demais dimensões. E, o capítulo é finalizado com as análises das características demográficas dos respondentes relacionadas à Justiça Distributiva, seguido da síntese dos principais resultados.

### **5.1.1 A pesquisa e seus respondentes**

A pesquisa desenvolvida para atingir o objetivo deste estudo, tem abrangência nacional. Foram pesquisados 139.230 funcionários de 481 empresas, localizadas nos diferentes estados brasileiros. Tais empresas são bastante diversas tanto em relação a porte, ramo de atividade, tempo de operação, origem do capital e Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. O ponto comum entre essas empresas é que elas procuram se destacar pela qualidade do seu ambiente de trabalho, logo pressupõe que elas tem Modelos de Gestão de Pessoas diferenciados, bem como funcionários com características particulares.

Os principais dados de caracterização dos respondentes analisados nesta pesquisa foram: sexo, cor da pele, nível de instrução, cargo, faixa salarial, idade e tempo de serviço. Para essas análises foram utilizados os dados de todos os pesquisados que responderam cada questão, ou seja, em função de não respondentes pode haver variação no número absoluto total de cada um dos aspectos estudados.

Os empregados das empresas estudadas são na maioria homens (65,8%) de um total de 136.772 respondentes, assim sendo o grupo de mulheres se constitui de 46.830, ou seja, (34,2%). Quanto à cor da pele, 66% de um total de 132.812 respondentes se caracterizaram como brancos. Já o nível de escolaridade predominante é ensino médio completo, conforme mostra a Tabela 4.

**Tabela 4 - Nível de instrução dos respondentes**

<b>Nível de Instrução</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau)</b>	<b>9823</b>	<b>7,2</b>
<b>Ensino Médio (Segundo Grau)</b>	<b>49565</b>	<b>36,4</b>
<b>Curso Superior incompleto</b>	<b>25158</b>	<b>18,5</b>
<b>Curso Superior completo</b>	<b>29673</b>	<b>21,8</b>
<b>Pós-Graduação</b>	<b>22041</b>	<b>16,2</b>
<b>Total</b>	<b>136260</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 4, ainda é possível dizer que há uma pequena parte dos respondentes que possui grau de escolaridade menor ou igual ao ensino fundamental, mas, em contrapartida, 38% dos respondentes possuem ensino superior, sendo que destes 16,2% também é portador de diploma de pós-graduação.

A distribuição dos cargos ocupados pelos respondentes nas empresas participantes da pesquisa está apresentada na Tabela 5. É possível visualizar que a maior parte dos funcionários (74,7%) ocupa os cargos operacionais, técnicos e administrativos. Terceiros e vendedores compõe 9,3% dos respondentes, já os cargos de supervisão, gerencia e direção são ocupados por 15,8% dos pesquisados.

**Tabela 5 - Cargo ocupado pelos respondentes**

<b>Cargo que Ocupa</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Diretor</b>	<b>1064</b>	<b>0,8</b>
<b>Gerente</b>	<b>8944</b>	<b>7</b>
<b>Supervisor</b>	<b>10238</b>	<b>8</b>
<b>Administrativo</b>	<b>23076</b>	<b>18,1</b>
<b>Técnico</b>	<b>26705</b>	<b>20,9</b>
<b>Vendedor</b>	<b>9992</b>	<b>7,8</b>
<b>Operacional</b>	<b>45608</b>	<b>35,7</b>
<b>Terceiro</b>	<b>1953</b>	<b>1,5</b>
<b>Total</b>	<b>127580</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa

Ao se observar a Tabela 5, referente aos cargos e a Tabela 6 que apresenta a remuneração dos pesquisados, verifica-se que a distribuição dos percentuais de respondentes por faixa salarial está coerente com os com a distribuição dos cargos. Pois a maior parte dos respondentes (50,1%) recebe salário de até R\$1.530,00 e se abrangermos um nível salarial mais, verifica-se que mais de 70% dos pesquisados recebe salário até 3.060 reais, o que é condizente com 35,7% dos respondentes ocuparem cargos operacionais, e 26.705 pesquisados ocupados em atividades técnicas.

**Tabela 6 - Remuneração dos pesquisados**

<b>Faixa Salarial</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até R\$ 1.020,00	41556	30,6
De R\$ 1.020,01 a R\$ 1.530,00	26462	19,5
De R\$ 1.530,01 a R\$ 3.060,00	31382	23,1
De R\$ 3.060,01 a R\$ 6.120,00	21516	15,9
De 6.120,01 a 8.160,00	5910	4,4
Mais de R\$ 8.160,00	8777	6,5
<b>Total</b>	<b>135603</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa

Ainda analisando as Tabela 5 e 6 é possível fazer mais algumas relações, considerando remuneração e cargo, já que os percentuais de respondentes em cargo de chefia (15,8%) se alinha ao percentual (10,9%) que indica salários superiores a R\$ 6.120,00. Na Tabela 7 são apresentados os dados relacionados a idade e tempo de serviços dos funcionários das empresas pesquisadas. Em média os pesquisados tem 33 anos e estão trabalhando na mesma empresa há 8 anos.

**Tabela 7 - Idade e Tempo de Serviço dos respondentes**

	<b>Idade</b>	<b>Tempo de Serviço/Casa</b>
N = Número de Respondentes	135633	131867
Média	33,35	8,06
IC95% = Intervalo de Confiança	(33,3 ; 33,41)	(8,02 ; 8,11)
Mediana	31	5
EPM = Erro Padrão	0,03	0,02
DP = Desvio Padrão	9,98	8,65
Minímo	0	0
Maxímo	99	99
IIQ – Diferença Interquartil	14	9
Percentil 25	26	2
Percentil 75	40	11

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa

A respeito dos dados da Tabela 7 é possível dizer, ainda, que 25% dos pesquisados tem até 26 anos, e que outra parcela de 25% tem mais que 40 anos, de acordo com a análise dos percentis. Ainda considerando essa mesma análise verifica-se que 25% dos respondentes com menos tempo de casa trabalha a até 2 anos na empresa, e 25% dos funcionários que tem mais tempo trabalhando nas empresas se caracteriza como o grupo com 11 anos ou mais.

Sobre a população pesquisada é possível afirmar, a partir dos dados descritos, que a maioria dos cargos das empresas pesquisadas é ocupada por homens. Sobre a escolaridade dos pesquisados é possível dizer que é alta pois, (38%) tem ensino superior completo. Entretanto, a faixa salarial predominante é de R\$ 1.530,00, já que mais da metade dos funcionários das empresas pesquisadas, recebe como remuneração esse montante, ou valores abaixo disso. É possível inferir, relacionando, os dados de salário e cargo que eles estão alinhados, pois a maior parcela dos respondentes ocupa cargo operacional ou técnico. Apresentado o perfil dos funcionários, respondentes das empresas pesquisadas, demonstra-se no próximo tópico as informações a respeito das respostas que eles deram no questionário avaliação de qualidade do ambiente de trabalho.

### 5.1.2 Avaliação do Escore Geral de Clima

A primeira análise desenvolvida diz respeito ao indicador de clima geral, ou seja, o escore que representa os dados gerais das respostas às assertivas do questionário. A partir daqui se trabalha com um número padrão de respondentes que é 138.918. Estes escores foram obtidos para cada indivíduo pela média dos valores dos itens correspondentes (escala de 1 a 5). Estes indicadores/escores foram todos transformados para a escala de 0 a 100 (%) para que com esta padronização ficasse mais claro o “tamanho” de cada domínio. Esta transformação foi feita para cada indivíduo  $i$  ( $i = 1, 2, \dots, 138.918$ ) pela razão entre a diferença do escore do indivíduo  $i$  com o valor mínimo obtido e a diferença entre o valor máximo e mínimo obtidos ( $(\text{score}_i - \min(\text{score})) / (\max(\text{score}) - \min(\text{score}))$ ), o que produzirá para cada indivíduo uma fração variando de 0% a 100%. Desta forma optou-se por trabalhar os dados através de médias da seguinte forma: os escore médio de cada indivíduo em cada variável foi

transformado através da equação 
$$MIV_i = \frac{ikert - min}{max - min}$$
 por meio da qual foram calculados as

médias individuais de cada indivíduo e posteriormente a média geral de todos os indivíduos, conforme Tabela 8.

**Tabela 8 - Escore Geral do Clima das empresas pesquisadas**

	Escore Geral (%)
N = Número de Respondentes	138918
Média	75,06
IC95% = Intervalo de Confiança	(75,06; 75,17)
Mediana	79,04
EPM = Erro Padrão	0,05
DP = Desvio Padrão	19,62
Mínimo	0
Maxímo	100
IIQ – Diferença Interquartil	27,57
Percentil 25	63,24
Percentil 75	90,81

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa

Observando a Tabela 8 é possível dizer que a média do escore geral de clima é de 75,06. Como média entende-se “uma medida resumo (...) para sugerir o que todos os elementos do grupo seriam se fossem iguais” (PEREIRA, 2010), mas como as respostas dos indivíduos não são iguais, cabe analisar as medidas de posição ou dispersão dos resultados. Observando a mediana, e ainda considerando esta de acordo com a conceituação de Pereira (2010), como o ponto que corresponde a divisão dos dados ao meio, ou seja, os maiores dos menores, podemos dizer que o escore mediano é de 79,04, considere-se ainda que a amplitude dos dados varia de 0 a 100, ou seja, quanto mais perto de 100 o indicador obtido por meio do instrumento que reflete a percepção dos funcionários, maior a satisfação dos respondentes em relação ao ambiente organizacional ou clima das organizações pesquisadas. Aqui é possível afirmar que o resultado obtido tende a positividade, pois está mais próximo de 100 do que de 0.

Analisando as demais medidas de dispersão é possível reafirmar que o clima nas organizações parece favorável, pois ao dividir os dados obtidos em 4 grupos (quartis), em ordem crescente, é possível dizer que o primeiro quarto, ou seja o percentil 25, que agrupa os menores índices obtidos nas respostas, agrupa os índices de 0 a 63,24. Assim, é possível afirmar que 75% dos índices de apresentam concordância com a qualidade do ambiente organizacional, pois, são maiores que 63,24. Isso reforça que a percepção predominante entre os pesquisados a respeito do Clima das empresas nas quais trabalham é favorável.

Atendido o objetivo de avaliar os principais indicadores do Clima Organizacional de maneira geral, optou-se por agrupar as variáveis, por meio de análise fatorial, conforme se verificou que fazem a maioria dos autores de Clima Organizacional para proposição de modelos. A análise fatorial também foi realizada, a fim de atingir o objetivo da pesquisa que é verificar se as variáveis de Justiça Distributiva se constituem uma dimensão de clima, bem como verificar que fatores compõem o instrumento aqui utilizado para avaliar a percepção sobre qualidade do ambiente organizacional.

### 5.1.3 Análise fatorial

A análise fatorial é um tipo de análise útil quando se procura identificar regularidade no comportamento de uma variável ou grupos de variáveis em covariação com outras, para testar modelos de associação entre essas variáveis (GREEN, 1976). Neste caso a análise de componentes principais com rotação dos fatores ortogonal varimax foi aplicada aos dados correspondentes as 68 assertivas do instrumento utilizado para avaliar o Clima Organizacional nas empresas pesquisadas.

Desenvolver a análise fatorial corrobora com o alcance de dois objetivos da pesquisa que são: Identificar e confirmar as diferentes dimensões (fatores) que são formadas por variáveis de análise da qualidade do ambiente (clima) organizacional; e, Verificar se as variáveis de Justiça Distributiva se configuram um dos fatores de percepção sobre a qualidade do ambiente de trabalho. Após essa etapa é possível atender ao objetivo geral que é relacionar os fatores obtidos entre si e com o indicador de clima geral A Tabela 9 apresenta os resultados da análise fatorial, que determina a partir dos autovalores o número de dimensões obtidas, bem como a variância explicada por esse conjunto de fatores.

**Tabela 9 - Autovalores e porcentagem da variância explicada.**

<b>Fator</b>	<b>Autovalores</b>	<b>% da Variância</b>	<b>% da Variância Acumulada</b>
<b>1</b>	35,751	52,575	52,575
<b>2</b>	2,726	4,009	56,584
<b>3</b>	2,085	3,066	59,65
<b>4</b>	1,548	2,277	61,927
<b>5</b>	1,194	1,756	63,683
<b>6</b>	1,06	1,558	65,241
<b>7</b>	1,001	1,472	66,713

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Com a aplicação do método de seleção do número de componentes ou fatores de Kaiser, o qual considera como fator o grupo de variáveis com autovalor maior que 1, como resultado da análise fatorial foram obtidos sete fatores (componentes principais) conforme descrito na Tabela 9. Esses sete fatores representam 66,71% da variância acumulada dos dados. A partir da rotação varimax foi possível agrupar as variáveis de acordo com as cargas fatoriais apresentadas no Apêndice 1, em grupos cuja composição é apresentada na Tabela 10.

**Tabela 10 - Variáveis de Clima Organizacional agrupadas em fatores**

<b>Fatores</b>	<b>Itens</b>																		
<b>Fator 1</b>	Q2	Q3	Q13	Q14	Q18	Q19	Q20	Q24	Q26	Q28	Q29	Q30	Q34	Q40	Q41	Q46	Q47	Q50	Q61
<b>Fator 2</b>	Q27	Q35	Q37	Q45	Q56	Q65	Q66	Q67	Q68										
<b>Fator 3</b>	Q22	Q23	Q31	Q32	Q33	Q38	Q43	Q52	Q53	Q55	Q57	Q59							
<b>Fator 4</b>	Q1	Q6	Q7	Q8	Q9	Q12	Q16	Q17	Q21	Q25	Q60								
<b>Fator 5</b>	Q5	Q11	Q36	Q39	Q51	Q58													
<b>Fator 6</b>	Q10	Q15	Q42	Q44	Q48	Q49	Q54	Q62	Q63										
<b>Fator 7</b>	Q4	Q64																	

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

A partir da análise da literatura de Clima Organizacional, e das variáveis componentes foi possível nomear os fatores. O fator 1, agrupou assertivas que estão de acordo com a categorização de Kolb *et al* (1978) e Coda *et al* (2009) indicando disposição para aceitar liderança e direção. Ou seja, reúne itens cujo conteúdo semântico representa estilo gerencial e perícia: Por este motivo foi denominado Liderança.

O fator 2, por agrupar as variáveis já validadas por estudos anteriores (Siqueira e Gomide Junior, 2008) como representando Justiça Distributiva, acrescido de mais duas questões do instrumento de clima inicial, foi designado como Justiça Distributiva. Já o fator 3 foi denominado Clareza organizacional, por apresentar assertivas referentes ao sentimento de organização interna e objetivos definidos claramente, propostos por Kolb *et al* (1978). O fator 4 apresenta variáveis que demonstram o estado de engajamento entre os estilos e valores individuais e os da organização. Este coincide com os fatores propostos por de Sbragia (1983) e por Veloso *et al* (2007), denominados Identidade, dessa forma adota-se também essa nomenclatura.

O fator 5, por apresentar variáveis condizentes com a dimensão Calor e Apoio de Kolb *et al* (1978), mas por apresentar também semelhança com a categoria cooperação e valorização de padrões (SBRAGIA, 1983), foi redenominado para Relacionamento com os Pares. Já o fator 6



foi descrito como Aprendizado e desenvolvimento conforme Veloso *et al.*(2007). E, por fim, o fator 7, composto apenas por duas assertivas, que tratam dos aspectos Equilíbrio vida e Trabalho, foi assim caracterizado.

#### 5.1.4 Análise de Consistência Interna para os Fatores Obtidos

Neste tópico analisa-se a consistência interna dos fatores obtidos a partir da análise fatorial anteriormente descrita. A confiabilidade das escalas foi investigada para os itens que compõem cada um dos sete fatores identificados. As Tabelas seguintes apresentam as assertivas que passaram a compor cada dimensão, o coeficiente de correlação entre as variáveis, e o alfa de Cronbach caso esta seja excluída. Apresenta-se também o alfa de Cronbach que indica a confiabilidade de cada dimensão.

**Tabela 11 - Resultados da análise de consistência interna para o fator 1 - Liderança**

<b>Fator 1= LIDERANÇA</b>	<b>Correlação</b>	<b>Alfa de Cronbach se o item for excluído</b>
Minha equipe de trabalho considera o seu chefe um líder de respeito e credibilidade	<b>0,762</b>	<b>0,967</b>
Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho	<b>0,67</b>	<b>0,968</b>
Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho	<b>0,792</b>	<b>0,967</b>
Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe	<b>0,767</b>	<b>0,967</b>
Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu chefe	<b>0,742</b>	<b>0,967</b>
Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais e profissionais	<b>0,769</b>	<b>0,967</b>
As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho	<b>0,816</b>	<b>0,967</b>
Tenho confiança naquilo que meu chefe diz	<b>0,844</b>	<b>0,966</b>
Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem	<b>0,788</b>	<b>0,967</b>
Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho	<b>0,755</b>	<b>0,967</b>
Meu chefe é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões	<b>0,832</b>	<b>0,966</b>
Sinto-me apoiado pelo meu chefe quando decido assumir riscos	<b>0,817</b>	<b>0,967</b>
Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho	<b>0,711</b>	<b>0,968</b>
Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação	<b>0,716</b>	<b>0,968</b>
Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa	<b>0,799</b>	<b>0,967</b>
Tenho a quem recorrer se eu me sentir injustiçado	<b>0,722</b>	<b>0,968</b>
Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe	<b>0,833</b>	<b>0,966</b>
Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais	<b>0,815</b>	<b>0,967</b>
Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe	<b>0,822</b>	<b>0,967</b>
<b>Alfa de Cronbach = 0,969.</b>		

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Verifica-se a partir da Tabela 11 que a confiabilidade da escala Fator 1- Liderança foi muito satisfatória, pois as variáveis apresentam alta correlação entre si e o Alfa de Cronbach do fator Liderança foi de 0,969, sendo que não é indicada a exclusão de nenhum dos itens, pois isso não provocaria o aumento desse índice.

**Tabela 12 - Resultados da análise de consistência interna para o fator 2 - Justiça Distributiva**

<b>Fator 2 = JUSTIÇA DISTRIBUTIVA</b>	<b>Alfa de Cronbach se o item for Correlação excluído</b>	
Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa	<b>0,76</b>	<b>0,952</b>
Considero justos os critérios de promoção e carreira adotados nesta empresa	<b>0,746</b>	<b>0,953</b>
Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento	<b>0,848</b>	<b>0,948</b>
A quantia que recebo como participação nos lucros da empresa é justa	<b>0,696</b>	<b>0,956</b>
Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários	<b>0,788</b>	<b>0,951</b>
Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho	<b>0,895</b>	<b>0,946</b>
Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional	<b>0,883</b>	<b>0,946</b>
Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços no trabalho	<b>0,907</b>	<b>0,945</b>
Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho	<b>0,851</b>	<b>0,948</b>
<b>Alfa de Cronbach = 0,955</b>		

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

É possível afirmar, a partir da Tabela 12, que a confiabilidade da escala de Justiça Distributiva foi muito satisfatória, pois apresentou alfa de Cronbach = 0,955, o que significa que, esse grupo de assertivas está adequado para o estudo de Justiça Distributiva, pois estão bem associadas.

As correlações observadas podem ser consideradas de moderadas à altas, pois todas ficaram acima de 0,6. Assim sendo, nenhum item precisou ser excluído. Vale salientar que com esses dados, se confirma a validação da escala feita por Siqueira e Gomide Junior (2008), bem como se acrescenta à escala quatro novas variáveis.

Na Tabela 13 são apresentados os dados do fator 3, denominado como Clareza Organizacional, alfa de Cronbach do grupo de assertivas e índice correlação entre as variáveis.

**Tabela 13 - Resultados da análise de consistência interna para o fator 3 - Clareza Organizacional**

<b>Fator 3 = CLAREZA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Correlação</b>	<b>Alfa de Cronbach se o item for excluído</b>
Considero que esta empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus empregados	0,74	0,907
Esta empresa contribui positivamente com a comunidade e com o meio ambiente	0,673	0,91
Considero que esta empresa atende de forma equilibrada as necessidades de fornecedores, funcionários e acionistas	0,761	0,906
Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho	0,642	0,911
Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade	0,683	0,910
As pessoas de qualquer idade, raça, cor e opção sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa	0,563	0,914
Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranqüilidade para mim e para minha família	0,715	0,908
A empresa atende adequadamente às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios	0,616	0,913
Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho	0,732	0,908
Quando preciso de outra área da empresa sou bem atendido	0,672	0,910
Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade	0,57	0,914
As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos	0,597	0,914
<b>Alfa de Cronbach = 0,917</b>		

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

A confiabilidade da escala de Clareza Organizacional, apresentada na Tabela 13, também se apresentou alta (alfa = 0,917) embora algumas variáveis apresentem correlação moderada nenhuma foi excluída, pois isso não elevaria o grau de confiabilidade do indicador.

**Tabela 14 - Resultados da análise de consistência interna para o fator 4 - Identidade**

<b>Fator 4= IDENTIDADE</b>	<b>Correlação</b>	<b>Alfa de Cronbach se o item for excluído</b>
Eu recomendaria a parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar	0,737	0,925
Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa	0,69	0,927
Tenho confiança na empresa em que trabalho	0,748	0,924
Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho	0,737	0,925
Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa	0,689	0,927
Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer	0,755	0,924
Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem sucedida	0,643	0,929
Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor	0,786	0,923
O trabalho que realizo me permite sempre aprender coisas novas	0,649	0,929
Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa	0,761	0,924
A sensação mais freqüente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional pelos desafios superados	0,722	0,925
<b>Alfa de Cronbach = 0,932</b>		

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Quanto aos resultados apresentados na Tabela 14, referentes ao Fator Identidade, verificam-se correlações acima de 0,6 para todas as variáveis, o que indica que a associação entre as assertivas é de moderadas à alta. O alfa de Cronbach do grupo se mostrou elevado. Dessa forma, não se recomendaria, portanto, também nesse caso, a exclusão de variáveis.

**Tabela 15 - Resultados da análise de consistência interna para o fator 5 - Relacionamento com os pares**

<b>Fator 5= RELACIONAMENTO COM OS PARES</b>	<b>Alfa de Cronbach se o item for Correlação excluído</b>	
O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os empregados	<b>0,604</b>	<b>0,878</b>
Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	<b>0,719</b>	<b>0,860</b>
Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho	<b>0,708</b>	<b>0,862</b>
Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem	<b>0,726</b>	<b>0,859</b>
Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho	<b>0,725</b>	<b>0,86</b>
Sinto que na empresa todos trabalham como um verdadeiro time	<b>0,7</b>	<b>0,863</b>
<b>Alfa de Cronbach = 0,884</b>		

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

A confiabilidade da escala do Fator Relacionamento com os pares, apresentada na Tabela 15, pode ser descrita como foi satisfatória, considerando o Alfa de Cronbach de 0,884. A exclusão de variáveis também não se fez pertinente, visto que isso não acrescentaria ao resultado final maior confiabilidade das variáveis agrupadas. Mais uma vez as correlações podem ser caracterizadas como moderadas ou altas.

**Tabela 16 - Resultados da análise de consistência interna para o fator 6 - Aprendizado e Desenvolvimento**

<b>Fator 6=APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO</b>	<b>Alfa de Cronbach se o item Correlação for excluído</b>	
Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas	<b>0,706</b>	<b>0,909</b>
Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários	<b>0,725</b>	<b>0,908</b>
Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são freqüentemente colocados em discussão	<b>0,745</b>	<b>0,906</b>
As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor	<b>0,734</b>	<b>0,908</b>
Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa	<b>0,593</b>	<b>0,917</b>
Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes	<b>0,746</b>	<b>0,906</b>
As pessoas que trabalham na empresa estão sempre procurando inovar aquilo que fazem	<b>0,735</b>	<b>0,907</b>
Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa	<b>0,676</b>	<b>0,911</b>
As informações sobre esta empresa são transmitidas aos empregados com clareza, rapidez e agilidade	<b>0,757</b>	<b>0,906</b>
<b>Alfa de Cronbach = 0,918</b>		

A confiabilidade da escala Fator 6 foi muito satisfatória (alfa = 0,918), conforme Tabela 16, e nenhum item precisou ser excluído, já que as correlações se apresentaram moderadas.

**Tabela 17 - Resultados da análise de consistência interna para o fator 7 - Equilíbrio vida e trabalho**

**Fator 7= EQUILÍBRIO VIDA E TRABALHO**

Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é adequado às necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares

O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Para as assertivas do fator 7, embora alfa de Cronbach tenha resultado abaixo dos demais, a confiabilidade da escala foi satisfatória (alfa = 0,697), considerando que é composta somente por dois itens, conforme Tabela 17, que apresentaram índice de correlação de 0,536. Sendo assim, o alfa de Cronbach avaliou como alta a confiabilidade para as escalas de todos os fatores obtidos e ainda não foi preciso excluir nenhuma variável. Dessa forma, é possível realizar as comparações propostas na sessão seguinte.

### **5.1.5 Análise do Escore de Justiça Distributiva em Relação ao Escore Geral de Clima e dos demais Fatores**

Este tópico é dedicado a apresentar as análises que visam atingir o objetivo geral do trabalho, que é, verificar se há ou não diferenças significativas entre as variáveis que indicam percepção de Justiça Distributiva e os demais fatores componentes do Clima Organizacional das empresas pesquisadas, bem como a comparação com o escore geral de Clima. A primeira análise desenvolvida diz respeito as estatísticas descritivas que apresentam as medidas de posição ou dispersão de Clima Geral e das dimensões identificadas.

Os resultados apresentados na Tabela 18, para os sete fatores foram alcançados utilizando o mesmo método que foi desenvolvido para se obter o resultado de Clima geral, ou seja, os escores dos fatores foram obtidos para cada indivíduo pela média dos valores dos itens correspondentes (escala de 1 a 5) e padronizados para a escala de 0 a 100 (%), obtendo os escores individuais e posteriormente gerais.

**Tabela 18 - Comparativo entre os escores de Justiça Distributiva e os demais**

%	Média	DP	Mediana	Per 25	Per 75	Min	Max
<b>Clima Geral</b>	<b>75,06</b>	<b>19,62</b>	<b>79,04</b>	<b>63,24</b>	<b>90,81</b>	0	100
Fator 1= Liderança	75,73	22,36	81,58	63,16	93,42	0	100
Fator 2 = Justiça Distributiva	<b>63,13</b>	<b>28,48</b>	<b>69,44</b>	<b>44,44</b>	<b>86,11</b>	0	100
Fator 3 = Clareza Organizacional	82,51	17,54	87,5	72,92	95,83	0	100
Fator 4= Identidade	81,29	19,58	88,64	72,73	97,73	0	100
Fator 5= Relacionamento com os Pares	73,89	20,79	75	62,5	91,67	0	100
Fator 6=Aprendizado e Desenvolvimento	73,86	21,52	77,78	61,11	91,67	0	100
Fator 7= Equilíbrio Vida e Trabalho	69,95	26,54	75	50	87,5	0	100

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Na Tabela 18 é possível visualizar as diferenças entre os escores dos sete fatores e em relação ao escore geral de Clima Organizacional. Como os testes foram não paramétricos é mais adequado observar os valores das medianas e percentis 25 e 75 (limites do intervalo interquartilico). Como resultado detecta-se que, quando se compara o fator Justiça Distributiva com o escore Geral de Clima é possível afirmar que a diferença entre mediana do escore Geral e do escore de Justiça Distributiva foi de aproximadamente 10% pois o primeiro apresentou mediana 79,0% e o segundo mediana = 69,4 %. Isso demonstra uma diferença de praticamente 10 pontos percentuais, ou seja, Justiça Distributiva apresenta um escore 10 pontos menor em relação ao resultado geral de Clima Organizacional das empresas pesquisadas. Vale ressaltar ainda que Justiça Distributiva é a dimensão que apresenta os valores críticos, ou seja, os menores entre as sete dimensões.

Cabe ressaltar aqui que, o fator sete também apresentou resultado bem abaixo do escore de Clima Geral, mas é preciso verificar que esse fator é composto apenas por duas assertivas, o que dificulta um pouco a análise do mesmo. Ainda que o fator sete tenha obtido resultados inferiores, estes ainda são maiores que Justiça Distributiva, em todos os indicadores (média mediana e percentis).

Observando ainda as estatísticas descritivas (Tabela 18), do escore geral comparado com os demais fatores, é possível concluir que os fatores 3 – Clareza Organizacional, e, 4 – Identidade, apresentaram resultados maiores que escore geral. O fator 1 – Liderança obteve praticamente o mesmo escore que o Clima geral. Os demais (Fatores 5 e 6) apresentaram escores menores que o geral, mas a diferença é pequena pois é menor que 2 pontos. Note-se que embora existam diferenças estatísticas significativas, tanto em relação a média quanto em relação a mediana, os valores do escore geral e dos fatores 1, 5 e 6, estão próximos.

Os resultados referentes às análises descritivas, já apresentadas, demonstraram diferenças entre os resultados dos fatores entre si, e, em relação ao escore geral de clima. Para confirmar a significância estatística dessa diferença foram desenvolvidos os testes de Wilcoxon e de Friedman. O teste de Wilcoxon comprovou que é significativa a diferença existente entre o resultado geral de Clima Organizacional e cada uma das sete dimensões, pois para os sete testes realizados os resultados de  $p$  foram menores que 0,0001. Portanto, concluí-se que o escore geral foi significativamente diferente dos escores dos sete fatores. As dimensões foram comparadas, primeiro por meio do teste de Friedman o qual identificou a existência de diferenças ( $p < 0,0001$ ). Após e este resultado, foram obtidas as comparação entre os pares de fatores por meio do teste de Wilcoxon o qual confirmou que a diferença entre os fatores é significativa pois, todos os testes apresentaram valores de  $p$  todos menores que 0,001.

Assim, é possível concluir que ocorreram diferenças significativas nos escores, entre os fatores, sendo os menores resultados foram os encontrados para os Fatores 2 – Justiça Distributiva e 7 – Equilíbrio Vida e Trabalho. Os maiores escores foram apresentados pelos Fatores 3 – Clareza Organizacional e 4 – Identidade, desta forma, estes contribuem positivamente para o escore final de clima, enquanto aqueles negativamente.

Para confirmar a associação entre as dimensões foi realizado o teste de correlação de Spearman, este avalia se há relação entre os fatores, conforme Tabela 19.

**Tabela 19 - Coeficiente de correlação (r) de Spearman para os Escores Padronizados**

<b>Coeficiente de Correlação</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>Fator 4</b>	<b>Fator 5</b>	<b>Fator 6</b>
Fator 2 = Justiça Distributiva	<b>r 0,785</b>					
Fator 3 = Clareza Organizacional	<b>r 0,791</b>	<b>0,791</b>				
Fator 4= Identidade	<b>r 0,826</b>	<b>0,789</b>	<b>0,824</b>			
Fator 5= Relacionamento com os Pares	<b>r 0,756</b>	<b>0,698</b>	<b>0,750</b>	<b>0,719</b>		
Fator 6=Aprendizado e Desenvolvimento	<b>r 0,845</b>	<b>0,807</b>	<b>0,864</b>	<b>0,843</b>	<b>0,771</b>	
Fator 7= Equilíbrio Vida e Trabalho	<b>r 0,591</b>	<b>0,615</b>	<b>0,630</b>	<b>0,590</b>	<b>0,536</b>	<b>0,619</b>

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 19 demonstram alta correlação positiva, alta e significativa ( $r > 0,7$ ) para quase todas as combinações de fatores, ou seja, maiores valores do escore de um fator implica em maiores valores do escore do outro fator, e, diminuição no escore de uma dimensão ocasiona redução na outra a qual se relaciona. Apenas o fator 7- Equilíbrio Vida e Trabalho apresentou correlação moderada ( $0,4 < r < 0,7$ ) com todos os

demais fatores, e Relacionamento com os Pares obteve correlação moderada (0,698) com Justiça Distributiva, mas mesmo assim, muito próximo do índice 0,7 o qual indica alta correlação.

Diante das análises apresentadas é possível afirmar que os componentes essenciais do instrumento de Clima Organizacional identificados neste trabalho, apresentam altos índices de confiabilidade, ou seja, cada dimensão é adequada para medir o fenômeno a que se propõe. Os diferentes fatores estão fortemente associados, sendo assim, o resultado de um componente influencia no resultado dos demais e todos contribuem para o resultado geral do Clima Organizacional das organizações pesquisadas. Há que se afirmar ainda que a Dimensão Justiça Distributiva se confirmou um fator de clima, e apresenta o escore mais baixo entre todos os componentes. Sendo assim, Justiça Distributiva é um fator crítico para análise de Clima Organizacional, pois se seus resultados forem mais altos, aumentaria os indicadores de todas as demais dimensões e por consequência o resultado geral de clima.

Discutidos os resultados a respeito do escore de Justiça Distributiva, comparado com o escore geral de Clima e com o dos demais fatores obtidos, cabe agora analisar o escore de Justiça Distributiva em relação ao perfil dos respondentes, a fim de verificar se alguma característica demográfica dos respondentes influencia o resultado da percepção a respeito desse fator.

### **5.1.6 Análise do Escore de Justiça Distributiva em Relação às Características dos Respondentes**

Para identificar se as características demográficas dos pesquisados influenciam o escore da dimensão Justiça Distributiva, foram desenvolvidas análises principalmente aplicando testes de média e de correlação, considerando as características dos funcionários e sua relação com o indicador de Justiça Distributiva. Nessas análises foram consideradas as variáveis demográficas: sexo, nível de instrução, idade dos respondentes e tempo de serviço. É possível verificar que em cada teste realizado o número absoluto de respondentes varia, pois foram excluídos aqueles que não forneceram as informações referentes a cada uma das características demográficas (Tabela 20).



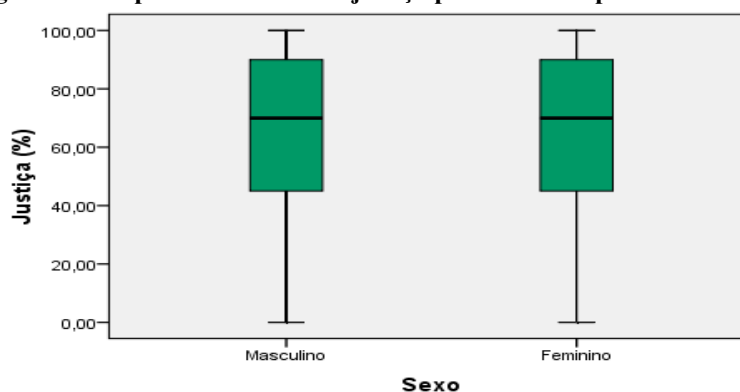
**Tabela 20 - Estatísticas Descritivas do escore de Justiça padronizado para sexo**

	Sexo	
	Masculino	Feminino
Número de respondentes	89653	46652
Média	63,9391	63,5244
Mediana	70	70
Desvio Padrão	30,34918	30,21613
Mínimo	0	0
Máximo	100	100
Percentil 25	45	45
Percentil 75	70	70

**Valor de p (teste de Mann-Whitney) 0,0063**

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

É possível verificar que as estatísticas descritivas não demonstram diferenças significativas em relação ao Escore de Justiça Distributiva quando relacionado com sexo dos respondentes. Pois a média e a mediana referentes à percepção de Justiça Distributiva dos diferentes grupos, masculino e feminino, são similares. A visualização do resultado exposto fica ainda mais fácil a partir da Figura 4.

**Figura 4 - Boxplot dos escores de justiça padronizados para cada sexo.**

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Hair *et al* (2009) afirmam que é necessário verificar as relações entre os fatores a partir de gráficos, mas também por meio de testes estatísticos. Dessa forma foi aplicado o teste de Mann-Whitney, que compara se duas populações (masculino e feminino) provenientes de uma mesma amostra possuem médias iguais. Este teste evidenciou que pode haver diferença significativa nos resultados dos diferentes grupos, entretanto, considerando essa amostra de respondentes o resultado não apresentou diferenças. A Tabela 21 apresenta os dados de instrução e seus resultados relacionados a percepção de Justiça Distributiva.

**Tabela 21 - Estatísticas Descritivas do escore de Justiça padronizado para nível de instrução**

	<b>Nível de Instrução</b>				
	<b>Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau)</b>	<b>Ensino Médio (Segundo Grau)</b>	<b>Curso Superior incompleto</b>	<b>Curso Superior completo</b>	<b>Pós-Graduação</b>
<b>Número de respondentes</b>	9754	49375	25083	29585	21994
<b>Média</b>	71,39	65,25	62,78	60,93	62,32
<b>Mediana</b>	80	75	70	65	70
<b>Desvio Padrão</b>	29,50	30,70	30,58	29,89	29,23
<b>Mínimo</b>	0	0	0	0	0
<b>Máximo</b>	100	100	100	100	100
<b>Percentil 25</b>	55	45	45	40	45
<b>Percentil75</b>	100	95	90	85	85

**Valor de p (teste de Kruskal – Wallis) < 0,0001**

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Observando a Tabela 22, identifica-se, a partir das estatísticas descritivas que, o escore de Justiça Distributiva diminui significativamente com o aumento do nível educacional. Realizado o teste estatístico Kruskal – Wallis para confirmar se essas diferenças são significativas ou não. Observou-se que não há diferença significativa ( $p \sim 1,000$ ) entre os respondentes com curso superior completo e com pós-graduação, embora as médias se apresentem numericamente diferentes. Nas demais comparações  $p < 0,001$  o que significa que a diferença apresentada entre as médias é significativa. Assim sendo, o grau de escolaridade dos respondentes influencia negativamente a percepção sobre Justiça Distributiva, pois quanto mais escolarizados os respondentes menor o escore de Justiça.

**Tabela 22 - Coeficiente de correlação (r) de Pearson**

<b>Justiça (%)</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de Serviço/Casa</b>
<b>R</b>	0,052	-0,047
<b>P</b>	< 0,001	< 0,001

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Analisando os dados de Justiça em relação à idade e tempo de serviço, por meio do coeficiente de correlação de Pearson que serve para identificar se as variáveis estão associadas, ou seja, se a variação de uma influencia nas demais, verificou-se que embora significativamente diferentes de zero ( $p < 0,001$ ), as correlações entre a variação de idade e tempo de Serviço foram muito fracas, pois o valor absoluto de r foi menor que 0,05 para idade e (0,047) para tempo de serviço, e, considera-se uma correlação fraca quando se obtém resultados de r menor que 0,2.

## 5.2 Principais Resultados

Dentre os principais resultados desta pesquisa é possível relatar a respeito do escore geral do Clima Organizacional, que a média foi de 75,06 e a mediana 79,04. Isso indica uma percepção positiva dos respondentes, pois, considerando a escala utilizada foi de 0 a 100, na qual 0 indica percepção negativa e 100 positiva, e que, a média obtida está próxima de 100, logo, ela indica concordância a respeito da qualidade do ambiente de trabalho das empresas pesquisadas.

Por meio da análise Fatorial ou análise de componentes principais, Hair *et al* (2009) foram obtidos 7 fatores os quais representam 66,71% da variância acumulada dos dados analisados. Os fatores receberam a seguinte denominação, a partir da análise da literatura estudada: Fator 1= Liderança; Fator 2= Justiça Distributiva; Fator 3 = Clareza Organizacional; Fator 4= Identidade; Fator 5= Relacionamento com os Pares; Fator 6=Aprendizado e Desenvolvimento; e Fator 7= Equilíbrio Vida e Trabalho. Os fatores obtidos estão positivamente correlacionados de acordo com Spearman, ou seja, sua variação obedece a mesma ordem e o resultado de um fator influencia o resultado dos demais. O Alfa de Cronbach, que indica a confiabilidade foi alto para todos os fatores, sem a necessidade de exclusão de nenhuma variável.

A escala de justiça, de Gomide Junior e Siqueira (2009), acrescida de mais quatro assertivas se confirmou como um dos componentes de análise de Clima Organizacional apresentando alfa de Cronbach de 0,955. A partir daí foram desenvolvidas análises comparativas deste fator com o resultado geral de clima, com os demais fatores e com dados do perfil dos respondentes.

Quando comparado o fator Justiça Distributiva com o escore Geral de Clima verificou-se que a diferença entre mediana do escore Geral e do escore de Justiça Distributiva foi de aproximadamente 10 pontos percentuais. Além disso, constata-se que este fator apresenta os menores indicadores se comparado aos demais componentes, podendo, assim, ser considerado um fator crítico para a avaliação de Clima Organizacional. Vale ressaltar também que a partir dos testes de Wilcoxon e Friedman a diferença entre os fatores se comprovou estatisticamente significativa.

Dessa forma é possível dizer que o fator Justiça Distributiva é o que menos colabora com a composição de escore geral de clima (mediana igual a 79,04), seguida do fator Equilíbrio Vida Pessoal e Trabalho, que apresenta mediana igual 75. Os demais componentes ou apresentam resultados semelhantes ao indicador geral (Liderança= 75,73; Relacionamento com os Pares = 73,89; e, Aprendizado e Desenvolvimento = 73,86), ou, resultado maior que o indicador geral (Clareza Organizacional = 82,51 e Identidade = 81,29). Assim esses últimos fatores são os que mais contribuem para o resultado favorável em Clima Organizacional alcançado nas organizações pesquisadas.

Ao comparar o fator Justiça Distributiva com os dados demográficos de perfil dos respondentes, não foi verificada diferença significativa entre os sexos. Em relação ao nível de instrução pode-se afirmar que o escore de Justiça diminui significativamente com o aumento do nível educacional. Analisando os dados de Justiça em relação a idade e tempo de serviço verificou-se por meio do coeficiente de correlação de Pearson que, embora significativamente diferentes de zero ( $p < 0,001$ ), as correlações foram muito fracas, pois o valor absoluto de  $r$  foi menor que 0,05 para idade e (0,047) para tempo de serviço, ou seja, há uma pequena associação entre o resultado do fator Justiça Distributiva e os dados de idade e tempo de serviço. Isso demonstra que, a medida que a idade aumenta, e o tempo de serviço em determinada empresa é maior, há uma pequena tendência de que a percepção de Justiça Distributiva seja maior.

Em síntese, é possível identificar como principais resultados deste trabalho: Justiça Distributiva se confirma um componente essencial para avaliação do Clima Organizacional e se configura o fator crítico entre os demais analisados, pois apresenta o menor resultado de percepção positiva dos funcionários. A correlação e a diferença significativa entre as dimensões estudadas comprovam que o fator Justiça Distributiva é o que menos contribui para o resultado de clima. Em relação ao perfil dos funcionários é possível afirmar que sexo não influencia a percepção a respeito de Justiça Distributiva, e é provável que idade e tempo de casa afetem positivamente, mas, certamente, o aumento da escolaridade afeta negativamente os índices do fator estudado.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se neste trabalho que a temática justiça é tratada por diversas áreas do conhecimento. No campo da administração, ela foi introduzida pela Psicologia organizacional, a qual concentra a maioria dos estudos até os dias atuais. No cenário internacional, há uma infinidade de estudos acadêmicos envolvendo os mais diversos aspectos do tema. Entretanto, no Brasil os estudos são poucos e ainda se concentram na área da Psicologia Organizacional.

Na atualidade, com as novas configurações dos Modelos de Gestão de Pessoas, que tem como característica a flexibilidade de carreira e a diferenciação por meio da remuneração por competências, Justiça Distributiva torna-se um aspecto de maior importância para a manutenção da qualidade do Ambiente de Trabalho. Pois, diferenciar pessoas pela sua competência ou contribuição para a realização da estratégia organizacional demanda o estabelecimento de critérios, que muitas vezes não são percebidos ou não estão claros para os funcionários. Isso pode culminar na percepção de que não há justiça na distribuição dos bens escassos da organização.

A união dos conceitos propostos nesta dissertação está relacionada ao pressuposto de que, para manter um Clima Organizacional de qualidade, os funcionários precisam perceber que há distribuição - de salários, promoções, sanções - justa na organização (Justiça Distributiva). Em outras palavras, considera-se que a meritocracia pressupõe critérios justos. Somente desta forma pondera-se que os processos de promoção, avaliação e remuneração estejam considerando o que cada indivíduo efetivamente contribui para a organização. Para a realização deste intento é preciso que a Gestão de Pessoas adote critérios de distribuição claros e bem legitimados na organização.

Visando contribuir com os gestores, a fim de auxiliar na resolução do dilema de diferenciar os seus funcionários e, ao mesmo tempo, fazê-los cooperar para a realização dos objetivos organizacionais e a produção de conhecimento coletivo, e considerando que a percepção sobre Justiça Distributiva torna-se um ponto crucial para a qualidade do ambiente de trabalho, é que se determinou o objetivo dessa dissertação; investigar se há ou não diferenças significativas

entre as variáveis que indicam a percepção de Justiça Distributiva e os demais fatores componentes do Clima Organizacional de um conjunto diferenciado de organizações contemporâneas no Brasil.

Os componentes essenciais, ou as dimensões obtidas a partir da análise fatorial, explicaram 66,71 % da variância dos dados. Eles se mostraram alinhados às diferentes propostas de estudos já realizados, as quais serviram de base para nomear as sete dimensões que foram identificadas nesse estudo. O fator Liderança se apresentou condizente com as propostas de Kolb *et al* (1978) e Coda *et al* (2009). A dimensão Justiça Distributiva proveniente da escala validada de Siqueira e Gomide Junior (2008), acrescida de outras quatro assertivas, se confirmou um componente de Clima. Clareza Organizacional foi denominada a partir de dimensão proposta por Kolb *et al* (1978). O Fator Identidade se mostrou alinhado a fatores identificados por Sbragia (1983) e Veloso *et al* (2007). O fator chamado de Relacionamento com os Pares reuniu assertivas da dimensão Calor e Apoio, proposta por Kolb *et al* (1978), mas também relacionada à cooperação e valorização de padrões, segundo Sbragia (1983). A partir de Veloso *et al* (2007) foi denominada a categoria Aprendizado e Desenvolvimento. O fator sete foi composto apenas por duas assertivas relacionadas a Equilíbrio Vida e Trabalho, então, foi assim denominado.

É possível dizer que o objetivo dessa pesquisa foi atingido, pois as análises realizadas confirmaram Justiça Distributiva como um fator crítico de Clima Organizacional. Pois, ao comparar esse fator com os outros seis identificados, verificou-se que ele é a dimensão que apresenta menores índices. Dessa forma, verifica-se que o fator Justiça Distributiva é o que menos colabora com a composição de score geral de Clima. Visando complementar os resultados a respeito de Justiça Distributiva, foram analisados dados demográficos de perfil dos funcionários, por meio de testes de médias. Uma parte dos achados encontrou similaridade como os resultados de pesquisa de Paz (1992).

Verificou-se que a variável sexo não influencia a percepção a respeito de Justiça Distributiva, pois as médias de ambos os grupos de respondentes, masculino e feminino, foram iguais. Entretanto, se as médias fossem diferentes, teria significância estatística, o que denota que essa variável pode influenciar no score de Justiça Distributiva. Isso reafirma que estudos a respeito da influência da variável sexo são inconclusivos, como já previa Paz (1992).

Contudo, é possível que idade e tempo de casa afetem positivamente a percepção de Justiça Distributiva. Esse resultado está alinhado novamente ao de Paz (1992), que afirma que tempo no cargo pode afetar a percepção a respeito de Justiça.

Um resultado que não encontrou suporte em outros estudos foi o fato de o nível de escolaridade influenciar negativamente a percepção sobre Justiça Distributiva. Mas, é possível relacioná-lo às mudanças no perfil dos funcionários das organizações contemporâneas. Pode ser que com o aumento do grau de escolaridade aumente também o nível de criticidade a respeito da políticas e práticas organizacionais, e como consequência, de como acontece a distribuição dos bens escassos na organização, visto que o índice de Justiça Distributiva se reduz à medida que a escolaridade aumenta, mas isso acontece até a faixa correspondente ao ensino superior.

Assim, afirma-se que essa pesquisa cumpriu o seu propósito, pois, a partir dos resultados alcançados, contribui para os estudos sobre Gestão de Pessoas, na medida em que demonstra que é importante o estabelecimento de critérios de distribuição, para aumentar a percepção sobre Justiça Distributiva; para os estudos de Clima, pois se confirma que Justiça Distributiva constitui uma dimensão crítica e que merece atenção dos gestores e dos profissionais; e para a Justiça Distributiva, pois contribui com a afirmação de resultados já obtidos em estudos anteriores. Vale ressaltar que o objetivo dessa pesquisa não foi identificar os motivos que levam aos escores de Justiça Distributiva, mas é possível fazer algumas conjecturas a respeito dos mesmos.

Dentre os motivos, para os menores índices dos componentes de Clima Organizacional se apresentarem na Dimensão Justiça Distributiva, pode estar o aumento do nível de criticidade dos empregados, conforme já elencado anteriormente, o que influencia na legitimação de critérios. É possível ainda que, mesmo a pesquisa tendo sido realizada com um grupo de organizações diferenciadas, estas não tenham critérios claros sobre como realizar a diferenciação dos funcionários quando se tratam de sanções e recompensas – bens escassos. Outro motivo, para o resultado alcançado, é que há critérios estabelecidos, mas os gestores de pessoas das organizações têm dificuldades em implementá-los, comunicá-los e até mesmo controlar esse processo.



Até aqui, esta dissertação contribuiu demonstrando que Justiça é um indicador de Clima Organizacional que merece atenção pela área de Gestão de Pessoas, e, por isso, os Modelos de Gestão de Pessoas precisam contemplá-lo. Mas, essa investigação acaba aqui, de modo que, para estudos futuros sugere-se a investigação dos motivos que levaram a esse resultado. Algumas hipóteses já foram lançadas anteriormente. O estudo da Justiça Organizacional numa perspectiva multidimensional – considerando as dimensões de Justiça Distributiva, Procedimental, Interacional Social; Interpessoal e Informacional – pode trazer resultados significativos às conjecturas feitas. Entretanto, essa perspectiva demanda estudos em profundidade, como por exemplo, estudos de caso.

Como fator limitador deste trabalho, cabe salientar que o fenômeno Justiça Organizacional foi investigado considerando-o unidimensional – Justiça Distributiva. Embora vários autores considerem que esta é a dimensão de Justiça que influencia a satisfação dos funcionários (KIM; MAUGBORNE, 1991), estudar o fenômeno de forma mais aprofundada, considerando as dimensões Procedimental, Interacional e Informacional, principalmente, verificar como se apresenta a Justiça Procedimental nas organizações pesquisadas, seria de grande contribuição para a temática.

Outro aspecto que pode ser considerado um limitador desta pesquisa é o fato de que a amostra das empresas é intencional, já que foram pesquisadas as organizações que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. Isso pressupõe que estão atentas aos resultados do Clima Organizacional, apresentam escores maiores quando se avalia seu clima de trabalho, bem como possuem um conjunto de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas diferenciado. Assim, não é possível considerar que esse grupo de empresas estudado seja representativo da realidade das empresas brasileiras.

## 7 REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

ADAMS, J.S. Inequity in social exchange. In.: BERKOWITZ, L. (Ed.), **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1965. v. 2, p. 267-299

ALBUQUERQUE, L.G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, M.M.F; OLIVEIRA, L.M.B. (Orgs); **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, L.G.; FISCHER, A.L. **Delphi RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. São Paulo: PROGEP, 2004.

ARGYRIS, C. **Understanding organizational behavior**. Homewood, Illinois: The Dorsey Press-Inc., 1960.

ARISTÓTELES. **Ética a nicômaco**. São Paulo: Edipro, 2007.

ASSMAR, E.M.L; FERREIRA, M.C; SOUTO, S.O.; Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 3, p.443-453, 2005.

BIES, R.J.; MOAG, J.S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R.J.; SHEPPARD, B.H; BAZERMAN, M.H. (Ed.). **Research on negotiation in organizations**. Greenwich: Jairess, 1986.

CARVALHO, J.V.de. **São Tomás de Aquino**, um filósofo admirável. Disponível em: <<http://www.consciencia.org/aquinovidigal.shtml>>. Acesso em: 15 de setembro de 2010.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CODA, R.; SILVA, J.R.D.da.; GOULART, L.E.T.; SILVA, D.da.; DIAS, M. Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de Modelo de Clima Organizacional. **33º Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação em Administração**, 2009, Brasília. Anais... São Paulo: s. n., 2009.

COLQUITT, J.A. On the Dimensionality of Organizational Justice: A construct validation of a Measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 368 – 400, 2001.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DEUTSCH, M. **Distributive justice**: a socialpsychological perspective. New Haven: Yale University, 1985.

DUTRA, J. **Competências**: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, J. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. 1 ed. São Paulo, Atlas, 2006. 5ª reimp.

DUTRA, J.S.; **Gestão por competências**. 2 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ESATERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**: um guia para monografia, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1977.

FISCHER, A.L. As decisões sobre o método dos diagnósticos organizacionais internos. In: **CLADEA**, Anais... Santiago: s. n. 1996.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração – Universidade de São Paulo. 1998.

FISCHER, A.L. O conceito de modelo de gestão de pessoas - modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: Dutra, J.S. (Org.). **Gestão por Competências**. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001, v. 1, p. 9-22.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M.T.L.. (Org.). **As Pessoas na Organização**. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, v. 1, p. 11-34.

FLEURY, M. T. L.; FICHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**. São Paulo, v.27, n. 4, p. 5-15, out/dez, 1992.

FONSECA, J.S.da; MARTINS, G.deA. **Curso de Estatística**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FOREHAND, G.A.; GILMER, B.H. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, v. 62, p. 83-361, 1964.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J.O Método de Pesquisa Survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, julho/setembro, 2000.

GOMIDE JÚNIOR, S. Justiça nas Organizações. In: SIQUEIRA M.M.M. (org). **Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações**: estudos psicossociais. São Bernardo do Campo: UNESP, 2002.

GOMIDE JÚNIOR, S.; SIQUEIRA, M.M.M, Justiça no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M (org) **Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

GORDON, G.G.; CUMMINS, W.M. **Managing Management Climate**. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1979.

GREEN, B.F. On the factor score controversy. **Psychometrika**, v. 41, p. 263–266, 1976.

GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. **Journal of Management**, v. 16, p. 399-432, 1990.

HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L., BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALL, D.T. *et al* **Experiences in management and organizational behavior**. New york, St: Clair Press, 1975.

HAYES, B.C.; BARTLE, S.A.; MAJOR, D.A. Climate for opportunity: A conceptual model. **Human Resource Management Review**, v. 12, p. 445-468, 2002.

HIPÓLITO, J.A.M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J.S. **Gestão por competências**. 2 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

HOBBS, T. **Leviatã**. São Paulo: Martin Claret, 2007. 519 p.

HOMANS, G.C. Social Behavior as Exchange. **Amerian Journal of Sociology**, v. 63, p. 597-606, 1958.

HOMANS, G.C. **Social behavior**: its elementary forms. New York: Harcourt, Brace & World, 1961.

JAMES, K. The social context of organizational justice: cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. In: CROPANZANO, R. (Ed.). **Justice in the workplace**. London: Lawrence Erlbaum, 1993, p. 21-50.

KIM, W.C.; MAUBORGNE, R.A. Implementing global strategies: the role of procedural justice. **Strategic Management Journal**, n. 12, p. 125-143, 1991.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

LEEGE, K. **Human Resource Management**: Rhetorics and Realities. Palgrave: Macmillan, 2005.

LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: the evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LEPAK, D.P.; SHAW, J.D. Strategic HRM in North America: looking to the future. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 8, p. 1486–1499, 2008.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." **Journal of Social Psychology**, v. 10, p. 271-299, 1939.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, G.A. **Estatística Geral e Aplicada**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, M.C.F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M (org) **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MASCARENHAS, A.O.; **Gestão Estratégica de Pessoas**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MILONE, G. **Estatística: geral e aplicada**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MONTESQUIEU, C.deS. **O espírito das leis**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

MORLEY, M. J. Contemporary debates in European human resource management: Context and content. **Human Resource Management Review**. v. 14, p. 353–364. 2004.

MOSKOWITZ, M.; LEVERING, R. 10 great companies to work for in Europe. **Fortune**, v. 20, p. 26-38, January, 2003.

MOSKOWITZ, M.; LEVERING, R. 10 great companies to work for. **Fortune**, v. 19, p. 30-34, February, 2002.

NAUMANN, S.E.; BENNETT, N. A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. **Academy of Management Journal**, v. 43, p. 881-889, 2000.

OSTROFF, C.; KINICKI, A.J.; TAMKINS, M.M. Organizational climate and culture. In: BORMAN, W.C., ILGEN, D.R.; KLIMOSKI, R.J. (Eds.). **Comprehensive handbook of psychology**. Volume 12: Industrial and organizational psychology (pp. 365-402). Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003.

PARK, H.; RIBIERE, V.; SCHULTE, W.D. Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n.3, p.106–117, 2004.

PAYNE, R.; MANSFIELD, R. Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. **Administrative Science Quarterly**, v. 4, 1973.

PAZ, M. G. T. **Justiça distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal**. 1992. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

PEREIRA, J.C.R. **Bioestatística em outras palavras**. São Paulo: EDUSP, 2010.

PEREIRA, J.C.R. **Análise de dados qualitativos**. São Paulo, EDUSP, 1999.

PFEFFER, J. **Vantagem competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PLATÃO. **A República**. Bauru: EDIPRO, 1994.

RAWLS. **Uma Teoria de Justiça**. Lisboa: Editorial Presença, 1971. 1993 p.

REGO, A. Justiça nas organizações – na senda de uma nova vaga? In.: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (Orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 306-334.

REGO, A. Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n. 2, p. 209-241, 2002.

ROUSSEAU. **Contrato Social**, São Paulo: Editora Martins Fontes, Livro II, Cap. VI, p. 46, 1762.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SCHNEIDER, B. Organizational climates: an essay. **Personnel Psychology**, v. 28, p. 447-479 1975.

SCHNEIDER, B. **Organizational climate and culture**. San Francisco, C. A: Jossey-Bass, 1990.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. E. Climate and culture: an evolution of constructs. In: SCHNEIDER, B. **Organizational climate and culture**. San Francisco, C. A: Jossey-Bass, 1990.

SCHNEIDER, B.; BARTLETT, C.J. Individual differences and organizational climate, I: the research plan and questionnaire development. **Personnel Psychology**, v. 21, p. 323- 33, 1968.

SCHNEIDER, B.; HALL, D.T. Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type". **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 340-350, Sep., 1972.

SCHNEIDER, B.; SNYDER, R.A. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, p. 318-328, 1975.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, R.O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

TAGIURI, R. The concept of organizational climate. In: TAGIURI, R.; LITWIN, G.H. (Org.). **Organizational Climate: Explorations of a Concept**. Cambridge, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968. p. 1-2.

TAMAYO, A.; MENDONÇA, H. Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: Análise empírica de um modelo atitudinal. **RAC. - Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 117-135, abr/jun, 2004.

TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem Quantitativa, Qualitativa e a utilização da Pesquis-Ação nos Estudos Organizacionais. In: **XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2006, Fortaleza-CE. Anais da XXVI ENEGEP, Fortaleza: s. n. 2006.

THIBAUT, J.W.; WALKER, L. **Procedural justice: a psychological analyses**. New York: Erlbaum, Hillsdale, 1975.

TOLEDO, G L.; OVALLE, I.I. **Estatística Básica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TONELLI. M.J.; LACOMBE, B.M.B.; CALDAS, M.P.; Desenvolvimento Histórico do Rh no Brasil e no Mundo. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord) **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo, Futura, 1998.

ULRICH, D. **Recursos Humanos: Novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

VELOSO, E.F.R.; NAKATA, L.E.; FISCHER, A.L.; DUTRA, J.S. Pesquisas de Clima Organizacional: O uso de categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados. In: **XXXI Encontro da Anpad - ENANPAD**, 2007. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: s, n., 2007.

VON KROGH, G; ICHIJO, K; NONAKA, I. **Facilitando a Criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WOOD Jr, T. Mudança organizacional e Transformação da Função de Recursos Humanos. In: WOOD Jr, T. (coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995. 260 p.

WRIGHT, J.T.C. A técnica Delphi: Uma ferramenta útil para o Planejamento do Brasil? In.: **III Encontro brasileiro de planejamento empresarial** - "como planejar 86", São Paulo, p. 28-29, nov. 1985.





## APENDICES

### Apêndice 1 - Decomposição dos fatores com rotação varimax.

Itens	Fator						
	1	2	3	4	5	6	7
Eu recomendaria a parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar	0,27	0,303	0,37	<b>0,534</b>	0,161	0,107	0,214
Minha equipe de trabalho considera o seu chefe um líder de respeito e credibilidade	<b>0,716</b>	0,17	0,117	0,244	0,148	0,09	0,183
Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho	<b>0,417</b>	0,169	0,203	0,309	0,188	0,363	0,341
Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é adequado às necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares	0,211	0,251	0,185	0,266	0,157	0,057	<b>0,682</b>
O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os empregados	0,305	0,139	0,213	0,389	<b>0,416</b>	0,169	0,305
Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa	0,264	0,162	0,218	<b>0,668</b>	0,159	0,057	0,134
Tenho confiança na empresa em que trabalho	0,271	0,243	0,399	<b>0,565</b>	0,131	0,153	0,161
Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho	0,436	0,262	0,181	<b>0,481</b>	0,178	0,326	0,138
Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa	0,305	0,254	0,102	<b>0,533</b>	0,107	0,42	0,089
Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas	0,319	0,264	0,173	0,357	0,273	<b>0,47</b>	0,141
Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	0,264	0,234	0,165	0,239	<b>0,622</b>	0,229	0,199
Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer	0,337	0,368	0,179	<b>0,526</b>	0,181	0,333	0,009
Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho	<b>0,693</b>	0,166	0,15	0,287	0,118	0,251	0,125
Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe	<b>0,739</b>	0,138	0,161	0,198	0,227	0,043	0,156
Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários	<b>0,343</b>	0,338	0,26	0,299	0,255	<b>0,387</b>	0,159
Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem sucedida	0,269	0,077	0,33	<b>0,561</b>	0,139	0,178	0,024
Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor	0,302	0,316	0,374	<b>0,578</b>	0,138	0,109	0,185
Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu chefe	<b>0,635</b>	0,223	0,163	0,277	0,218	0,104	0,066
Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais e profissionais	<b>0,736</b>	0,175	0,181	0,225	0,152	0,036	0,107
As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho	<b>0,677</b>	0,196	0,242	0,242	0,15	0,242	0,18
O trabalho que realizo me permite sempre aprender coisas novas	0,319	0,205	0,226	<b>0,505</b>	0,226	0,214	-0,061
Considero que esta empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus empregados	0,243	0,368	<b>0,453</b>	0,326	0,165	0,225	0,267
Esta empresa contribui positivamente com a comunidade e com o meio ambiente	0,217	0,171	<b>0,566</b>	0,269	0,101	0,244	0,153
Tenho confiança naquilo que meu chefe diz	<b>0,756</b>	0,234	0,241	0,215	0,155	0,113	0,099
Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa	0,294	0,264	<b>0,511</b>	<b>0,536</b>	0,137	0,066	0,068

Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem	<b>0,561</b>	0,33	0,239	0,226	0,255	0,268	0,127
Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa	0,383	<b>0,51</b>	0,213	0,398	0,212	0,262	0,056
Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho	<b>0,596</b>	0,337	0,129	0,212	0,168	0,296	0,03
Meu chefe é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões	<b>0,729</b>	0,303	0,157	0,166	0,2	0,173	0,075
Sinto-me apoiado pelo meu chefe quando decido assumir riscos	<b>0,695</b>	0,266	0,208	0,24	0,2	0,177	0,013
Considero que esta empresa atende de forma equilibrada as necessidades de fornecedores, funcionários e acionistas	0,264	0,311	0,496	0,297	0,178	0,331	0,181
Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho	0,243	0,219	<b>0,486</b>	0,126	0,16	0,276	0,239
Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade	0,212	0,146	<b>0,57</b>	0,228	0,16	0,293	0,173
Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho	<b>0,416</b>	0,337	0,258	0,303	0,248	0,35	0,05
Considero justos os critérios de promoção e carreira adotados nesta empresa	0,348	<b>0,543</b>	0,137	0,273	0,21	0,393	0,046
Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho	0,255	0,294	0,163	0,14	<b>0,709</b>	0,104	0,057
Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento	0,325	<b>0,694</b>	0,207	0,251	0,217	0,188	0,082
As pessoas de qualquer idade, raça, cor e opção sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa	0,301	0,117	<b>0,472</b>	0,19	0,307	0,081	-0,027
Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem	0,288	0,189	0,24	0,152	<b>0,702</b>	0,151	0,044
Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação	<b>0,679</b>	0,144	0,296	0,087	0,095	0,162	0,088
Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa	<b>0,584</b>	0,237	0,322	0,197	0,188	0,385	0,087
Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são freqüentemente colocados em discussão	0,387	0,254	0,338	0,201	0,206	<b>0,494</b>	0,103
Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família	0,264	0,35	<b>0,492</b>	0,393	0,164	0,125	0,136
As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor	0,28	0,245	<b>0,423</b>	0,283	0,245	<b>0,424</b>	0,13
A quantia que recebo como participação nos lucros da empresa é justa	0,189	<b>0,647</b>	0,275	0,121	0,153	0,148	0,074
Tenho a quem recorrer se eu me sentir injustiçado	<b>0,466</b>	<b>0,432</b>	0,261	0,192	0,209	0,285	0,052
Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe	<b>0,74</b>	0,262	0,246	0,126	0,212	0,15	0,05
Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa	<b>0,314</b>	0,305	0,207	0,217	0,204	<b>0,374</b>	-0,011
Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes	0,288	0,267	0,422	0,178	0,202	<b>0,469</b>	0,27
Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais	<b>0,656</b>	0,299	0,199	0,176	0,187	0,324	0,047
Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho	0,256	0,185	0,304	0,133	<b>0,696</b>	0,126	0,106
A empresa atende adequadamente às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios	0,166	0,319	0,586	0,117	0,162	0,081	0,049
Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho	0,249	0,284	<b>0,578</b>	0,286	0,208	0,216	0,032
As pessoas que trabalham na empresa estão sempre procurando inovar aquilo que fazem	0,264	0,276	0,374	0,23	0,341	<b>0,434</b>	0,08

Quando preciso de outra área da empresa sou bem atendido	0,243	0,265	<b>0,427</b>	0,144	0,401	0,29	0,157
Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários	0,183	<b>0,733</b>	0,283	0,18	0,179	0,088	0,095
Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade	0,201	0,098	<b>0,643</b>	0,269	0,129	-0,009	0,001
Sinto que na empresa todos trabalham como um verdadeiro time	0,385	0,221	0,276	0,206	<b>0,538</b>	0,16	0,092
As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos	0,232	0,24	<b>0,502</b>	0,076	0,234	0,132	0,149
A sensação mais freqüente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional pelos desafios superados	0,324	0,26	0,355	<b>0,422</b>	0,176	0,283	0,156
Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe	<b>0,744</b>	0,2	0,304	0,141	0,174	0,129	0,093
Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa	0,32	0,29	0,327	0,179	0,148	<b>0,455</b>	0,086
As informações sobre esta empresa são transmitidas aos empregados com clareza, rapidez e agilidade	0,314	0,312	<b>0,424</b>	0,163	0,201	<b>0,468</b>	0,143
O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal	0,23	0,352	0,244	0,045	0,142	0,199	<b>0,629</b>
Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho	0,292	<b>0,782</b>	0,224	0,188	0,156	0,15	0,176
Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional	0,304	<b>0,768</b>	0,209	0,208	0,158	0,165	0,123
Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços no trabalho	0,311	<b>0,786</b>	0,199	0,195	0,172	0,16	0,161
Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho	0,3	<b>0,735</b>	0,187	0,161	0,199	0,155	0,251



## ANEXOS

### Anexo 1 - Questionário

**Pesquisa com o(a) funcionário(a) 2010**  
**Guia EXAME-VOCÊ S/A – As Melhores Empresas para Você Trabalhar**  
**VOCÊ S/A EXAME - FIA**

Instruções para preenchimento:

ESSE DOCUMENTO/FORMULÁRIO NÃO DEVE SER EM HIPÓTESE ALGUMA ENTREGUE AO RH OU PARA QUALQUER FUNCIONÁRIO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. CASO ALGUÉM ORIENTE ESSA PRÁTICA, FAVOR ENTRAR EM CONTATO COM A EDITORA ABRIL POR E-MAIL [melhoreempresas@abril.com.br](mailto:melhoreempresas@abril.com.br) OU TELEFONES- 0800 7722011 E (11) 3037-4426.

1. Use o questionário que você recebeu do RH para responder a este formulário.
2. Preencha completamente o campo de resposta como se fosse um cartão de loteria (veja exemplo abaixo):  
 1 2 3 4 5 SR
3. Utilize lápis ou caneta esferográfica azul ou preta.
4. Responda à questão número 1, utilizando apenas uma alternativa (A, B, C, D ou E).
5. Preencha as questões de 2 a 69, seguindo a Tabela abaixo:
  1. Discordo totalmente
  2. Discordo na maioria das vezes
  3. Às vezes concordo, às vezes discordo
  4. Concordo na maioria das vezes
  5. Concordo totalmente
  - NS/NR. Não sei/Não quero responder
6. As questões 70 a 80 devem ser respondidas de acordo com suas características e situação na empresa, seguindo o gabarito próprio.
7. Preencha a questão 80 com letra de forma (coloque apenas uma letra em cada campo).
8. Ao final, feche, cole e envie o cartão de leitura óptica pelo correio. O selo já está pago pela Editora Abril.
9. Para fechar, utilize cola somente na área delimitada.

### Questionário 2010

A pergunta abaixo refere-se a qualquer empresa, não necessariamente à sua:

1. O que faz você considerar uma empresa um excelente lugar para se trabalhar? (Escolha somente uma das alternativas, a principal, na sua opinião)

A) Concordar com os objetivos da empresa, com aquilo que ela faz para seus clientes, para a sociedade e para a comunidade.
B) Sentir-me satisfeito(a) e motivado(a) com aquilo que faço, com o que ganho e com o dia-a-dia de trabalho.
C) Perceber que estou aprendendo cada vez mais e que tenho oportunidade de crescer como profissional e como pessoa.
D) Ter chefes que eu respeito, confio e que orientam adequadamente sua equipe de trabalho.
E) Nenhum dos motivos descritos acima.

As perguntas a seguir referem-se à empresa na qual você trabalha

1- Discordo totalmente; 2 – Discordo na maioria das vezes; 3 – Às vezes concordo, às vezes discordo; 4 – Concordo na maioria das vezes; 5 – Concordo totalmente; SR – Sem Resposta

Questões sobre a sua empresa:

2. Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar
3. Minha equipe de trabalho considera o(a) seu(sua) chefe um(a) líder de respeito e credibilidade
4. Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho
5. Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares
6. O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários
7. Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa
8. Tenho confiança na empresa em que trabalho
9. Sou estimulado(a) a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho
10. Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa
11. Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas
12. Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras
13. Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer
14. Meu(Minha) chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho
15. Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu(minha) chefe
16. Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários
17. Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida
18. Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor
19. Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao(à) meu(minha) chefe
20. Sempre que preciso, posso contar com meu(minha) chefe para assuntos pessoais e profissionais
21. As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho
22. O trabalho que realizo me permite aprender coisas novas
23. Considero que esta empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários
24. Esta empresa contribui positivamente com a comunidade do entorno e com o meio ambiente
25. Tenho confiança naquilo que meu(minha) chefe diz
26. Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa
27. Nesta empresa os(as) chefes agem de acordo com o que dizem
28. Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa
29. Periodicamente recebo de meu(minha) chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho
30. Meu(Minha) chefe é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões
31. Sinto-me apoiado(a) pelo meu(minha) chefe quando decido assumir novos desafios
32. Considero que esta empresa atende de forma equilibrada as necessidades de fornecedores, funcionários e acionistas
33. Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho
34. Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade
35. Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho
36. Considero justos os critérios de promoção e carreira adotados nesta empresa
37. Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho
38. Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento
39. As pessoas de qualquer idade, raça, cor e opção sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa
40. Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem
41. Meu(Minha) chefe conhece profundamente sua área de atuação
42. Os(As) chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa
43. Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente colocados em discussão
44. Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família
45. As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor
46. A quantia que recebo como participação nos lucros da empresa é justa
47. Tenho a quem recorrer se eu me sentir injustiçado(a)
48. Meu(Minha) chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe
49. Sinto-me estimulado(a) a buscar novos conhecimentos fora da empresa
50. Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes
51. Meu(Minha) chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais
52. Sou sempre bem atendido(a) quando preciso de um colega de trabalho

- 53.A empresa atende adequadamente às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios  
 54.Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho  
 55.As pessoas que trabalham na empresa estão procurando inovar aquilo que fazem  
 56.Quando preciso de outra área da empresa sou bem atendido(a)  
 57.Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários  
 58.Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade  
 59.Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time  
 60.As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos  
 61.A sensação mais freqüente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional pelos desafios superados  
 62.Sou sempre bem atendido(a) quando peço orientações ao(à) meu(minha) chefe  
 63.Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa  
 64.As informações sobre esta empresa são transmitidas aos funcionários com clareza, rapidez e agilidade  
 65.O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal  
 66. Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho  
 67. Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional  
 68. Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços no trabalho  
 69. Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho

#### Informações Gerais

As informações abaixo não influenciarão o resultado da pesquisa e não permitirão a sua identificação.

70 - Qual o seu sexo?

Masculino

Feminino

71 – Qual a sua idade?

Assinale a primeira coluna para a dezena, e a segunda coluna para a unidade. Por exemplo: se você tem 30 anos, assinale o 3 da coluna esquerda e o 0 da coluna direita.

0 0

1 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 7

8 8

9 9

72 - Você trabalha há quanto tempo na empresa?

Assinale a primeira coluna para a dezena, e a segunda coluna para a unidade. Por exemplo: se você tem 12 anos de tempo na empresa, assinale o 1 da coluna esquerda e o 2 da coluna direita.

0 0

1 1

2 2

3 3

4 4

6

5 5

6 6

7 7

8 8

9 9

73 - Qual o seu nível de instrução?

Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau)

Ensino Médio (Segundo Grau)

Curso Superior incompleto

Curso Superior completo

Pós-Graduação



74 - Você é portador de deficiência?

Sim

Não

Não sei/Não quero responder

75 - Você tem quantos filhos?

0

1

2

3

4

5 ou mais

76 – Você se considera:

Branco

Negro

Mulato/Pardo

Amarelo

Índio

Não sei/Não quero responder

77 - Qual o Estado onde você trabalha?

AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RR, RS, SC, SE, SP ou TO

78 - Qual o cargo que você ocupa na empresa?

Diretor

Gerente

Supervisor

Administrativo

Técnico

Vendedor

Operacional

Terceiro

Não sei/Não quero responder

79 - Assinale a faixa mais próxima do seu salário bruto:

Até R\$ 1.020,00

De R\$ 1.020,01 a R\$ 1.530,00

De R\$ 1.530,01 a R\$ 3.060,00

De R\$ 3.060,01 a R\$ 6.120,00

De 6.120,01 a 8.160,00

Mais de R\$ 8.160,00

80 – Descreva, utilizando apenas uma palavra ou termo, o seu sentimento sincero sobre a empresa onde você trabalha: Sinto que a empresa onde trabalho é: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ [15 caracteres no máximo]