

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Fernanda Cemin

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO EM UMA
UNIDADE DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS
DE PORTO ALEGRE/RS**

PORTO ALEGRE

2011

Fernanda Cemin

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO EM UMA
UNIDADE DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS
DE PORTO ALEGRE/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador : Prof. Ariston Azevedo

PORTO ALEGRE

2011

ERRATA

CEMIN, Fernanda. ; **Justiça Organizacional e Comprometimento Organizacional em uma Unidade da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos de Porto Alegre/RS.** Porto Alegre : UFRGS, 2011.

| <i>Página</i> | <i>Ilustração</i> | <i>Onde se lê</i> | <i>Leia-se</i> |
|---------------|-------------------|------------------------------------|----------------------------|
| 11 | Não há | agência da Empresa | Unidade da Empresa |
| 11 | Não há | Telégrafos | Telégrafos |
| 36 | Gráfico 1 | JD1, JD2, JD3, JD4, JD5 | 1, 2, 3, 4, 5 |
| 37 | Gráfico 2 | JP1, JP2, JP3, JP4, JP5, JP6 | 7, 8, 9, 10, 11 |
| 39 | Gráfico 3 | JII, JI2, JI3, JI4, JI5, JI6, JI7 | 12, 13, 14, 15, 16,17, 18 |
| 40 | Gráfico 4 | CA1, CA2, CA3, CA4, CA5, CA6 | 19, 20, 21, 22, 23, 24 |
| 40 | Gráfico 4 | CA7, CA8, CA9, CA10, CA11, CA12 | 25, 26, 27, 28, 29, 30 |
| 40 | Gráfico 4 | CA13, CA14, CA15, CA16, CA17,CA18 | 31, 32, 33, 34, 35, 36 |
| 42 | Gráfico 5 | CC1, CC2, CC3, CC4, CC5, CC6, CC7 | 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43 |
| 42 | Gráfico 5 | CC8, CC9, CC10, CC11, CC12, CC13 | 44, 45, 46, 47, 48, 49 |
| 42 | Gráfico 5 | CC14, CC15 | 50, 51 |
| 43 | Gráfico 6 | CN1, CN2, CN3, CN4, CN5, CN6, CN7 | 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58 |
| 44 | Gráfico 7 | CO1, CO2, CO3, CO4, CO5, CO6, CO7 | 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65 |
| 44 | Gráfico 7 | CO8, CO9, CO10, CO11, CO12, CO13 | 66, 67, 68, 69, 70, 71 |
| 44 | Gráfico 7 | CO14, CO15, CO16, CO17, CO18, CO19 | 72, 73, 74, 75, 76, 77 |
| 44 | Gráfico 7 | CO20, CO21, CO22, CO23, CO24, CO25 | 78, 79, 80, 81, 82, 83 |
| 44 | Gráfico 7 | CO26, CO27, CO28 | 84, 85, 86 |

Fernanda Cemin

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO EM UMA
UNIDADE DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS
DE PORTO ALEGRE/RS**

Trabalho de conclusão para o curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador : Prof. Ariston Azevedo

Conceito Final:

Aprovado emde.....de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ariston Azevêdo (Orientador – EA/UFRGS)

Prof. Dr. Fábio Bittencourt Meira (Convidado – EA/UFRGS)

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a todos que de certa forma contribuíram para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todos que participaram do desenvolvimento dessa pesquisa.

RESUMO

O presente trabalho versa as temáticas da justiça organizacional e do comprometimento organizacional. Pesquisas anteriores demonstram haver forte correlação entre a percepção das justças distributiva, procedimental e interacional com o comprometimento organizacional dos funcionários. Assim, partiu-se da seguinte pergunta de pesquisa: como os funcionários de uma Unidade da ECT de Porto Alegre /RS percebem a justiça organizacional e de que modo essa percepção está correlacionada com o comprometimento desses mesmos funcionários para com a ECT? O objetivo central foi verificar como os funcionários de uma determinada Unidade da ECT de Porto Alegre/RS percebem a justiça organizacional e correlacionar tal percepção com o senso de comprometimento desses funcionários para com a empresa. Metodologicamente fez-se uso de pesquisa quantitativa e observação simples, tendo como instrumento de coleta principal um questionário com perguntas fechadas escalonadas segundo o método de Likert. Durante o levantamento de dados o público pesquisado mostrou-se extremamente descontente com a empresa, em função das reivindicações não atendidas durante o recente período de greve. Os resultados da pesquisa evidenciaram a percepção das equipes em variados indicadores, os quais contribuirão para a gestão de recursos humanos e a gestão de produção da organização pesquisada.

Palavras-chaves: justiça organizacional, comprometimento organizacional.

ABSTRACT

This work deals organizational issues of justice and organizational commitment. Previous research show that there is strong correlation between the perception of distributive justice, procedural and interactional with the organizational commitment of employees. So, we started with the following research question: how employees of a unit of ECT in Porto Alegre / RS perceive organizational justice and how this perception is correlated with the commitment of those employees to ECT? The main objective was to determine how employees of a particular unit of ECT in Porto Alegre / RS perceive organizational justice and correlate this perception with the sense of commitment of employees to the company. Methodologically it was used for quantitative research and simple observation, with the main instrument to collect a questionnaire with closed graded according to the Likert method. During data collection the public surveyed was extremely unhappy with the company, depending on the demands are not met during the recent period of strike. The survey results showed the perception of the teams in a variety of indicators, which contribute to human resource management and production management of the organization studied.

Keywords: organizational justice, organizational commitment.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|-----------|
| Quadro 1 – Dados Sócio-Econômicos | 35 |
| Gráfico 1 – Justiça Distributiva | 36 |
| Gráfico 2 – Justiça Procedimental | 37 |
| Gráfico 3 – Justiça Interacional | 39 |
| Gráfico 4 – Comprometimento Afetivo | 40 |
| Gráfico 5 – Comprometimento Calculativo | 42 |
| Gráfico 6 – Comprometimento Normativo | 43 |
| Gráfico 7 – Comprometimento Organizacional | 44 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 1.1. DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO | 11 |
| 1.2. JUSTIFICATIVA | 13 |
| 2. REVISÃO TEÓRICA | 15 |
| 2.1. JUSTIÇA ORGANIZACIONAL..... | 15 |
| 2.1.1. JUSTIÇA DISTRIBUTIVA..... | 18 |
| 2.1.2. JUSTIÇA PROCEDIMENTAL | 20 |
| 2.1.3. JUSTIÇA INTERACIONAL..... | 22 |
| 2.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL..... | 23 |
| 2.2.1. COMPROMETIMENTO AFETIVO..... | 24 |
| 2.2.2. COMPROMETIMENTO NORMATIVO | 25 |
| 2.2.3. COMPROMETIMENTO CALCULATIVO | 26 |
| 3. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA..... | 28 |
| 3.1. OBJETIVO GERAL | 28 |
| 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 28 |
| 4. METODOLOGIA DE PESQUISA | 29 |
| 5. ANÁLISE DOS DADOS | 33 |
| 5.1. A EMPRESA..... | 33 |
| 5.2. ANÁLISE GERAL..... | 34 |
| 5.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA | 35 |
| 5.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 46 |
| 6. REFERÊNCIAS..... | 48 |
| ANEXO A - QUESTIONÁRIO | 50 |

1. INTRODUÇÃO

Estudos sobre a temática da justiça organizacional não são tão frequentes entre os assuntos normalmente pesquisados na área de administração, em especial no Brasil. Apesar disso, nota-se que, na última década, alguns textos sobre o assunto vem sendo apresentados em congressos (REGO; SOUTO, 2002; ALMEIDA; SILVA, 2006; ALMEIDA, 2010; BEUREN; SPESSATTO, 2010; PEREIRA *et al.*, 2011) e publicados em periódicos nacionais (REGO; SOUTO, 2004; ASSMAR *et al.*, 2005; FILENGA; SIQUEIRA, 2006)...

De modo geral, as primeiras pesquisas sobre percepção da justiça organizacional ocorreram na década de 60 com os textos seminais de Homans (1961) e Adams (1963a; 1963b), conforme apontam Siqueira, Gomide Jr e Oliveira (2001). Esses autores chamam a atenção para as proposições iniciais sobre a justiça nas relações de trabalho. Inicialmente entendida como uma relação de trocas econômicas justas pelo trabalho desempenhado, a justiça no trabalho acaba envolvendo a Teoria da Iniquidade também nas relações sociais e nas expectativas normativas.

Na década de 70 aconteceram alguns estudos envolvendo os princípios para a distribuição de justiça. A cooperação social viria a assumir papel importante nesse contexto, sendo que a distribuição equitativa e a distribuição igualitária seriam as mais debatidas e analisadas naquele período (SIQUEIRA, GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001). Assim, as pesquisas passaram a estabelecer, por exemplo, referenciais para que se pudesse comparar se havia equilíbrio entre o esforço empreendido pelos trabalhadores na execução de suas atividades e as recompensas (objetivas e subjetivas) recebidas pelos mesmos. Em constatando o desequilíbrio entre ambos, tais pesquisas apontavam a existência de estresse nas relações de trabalho e, em consequência, o empenho em formas compensatórias de tal desequilíbrio, de modo a instituir a equidade nessa relação.

É importante notar que, por volta dos anos 70, também tiveram início as pesquisas sobre o comprometimento e sua relação com o ambiente organizacional. Três enfoques sobre o tema comprometimento se sobressaíram: afetivo, instrumental e normativo. O enfoque afetivo é proveniente dos estudos de Porter (*apud* MEDEIROS *et al.*, 2003), particularmente do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), instrumento de pesquisa desenvolvido

pelo autor, que possibilitou a objetivação, melhor dizendo, a mensuração do comprometimento no ambiente de trabalho.

Um segundo enfoque sobre o tema foi o enfoque instrumental, que foi estudado por Becker (*apud* MEDEIROS *et al.*, 2003). Também conhecido como calculativo, esse comprometimento verificava o cálculo que cada indivíduo realiza mediante o retorno que a empresa lhe oferece sobre seu esforço e dedicação para com ela.

Já o enfoque normativo, estudado por Wiener (*apud* MEDEIROS *et al.*, 2003), derivou das normas e pressões que as próprias empresas desenvolveram em sua cultura organizacional. Esse enfoque procurava avaliar o quanto o funcionário era leal a sua instituição, se realizaria algum sacrifício pela empresa e se criticaria de alguma forma sua organização.

É a partir da intercorrelação entre esses dois temas – justiça organizacional e comprometimento – que se pretende conduzir esta pesquisa, particularmente estudando uma agência da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) da cidade de Porto Alegre. Sendo assim, o objetivo desse trabalho é pesquisar a relação entre justiça e comprometimento organizacional na ECT, atentando para como a percepção da justiça do trabalho afeta o comprometimento organizacional.

1.1.DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

Alguns estudos sobre a temática da justiça organizacional indicam haver correlação entre as percepções individuais dos preceitos de justiça e do comprometimento para com a organização. A partir da década de 90 essa relação entre os dois conceitos foram registradas com certa frequência em trabalhos realizados nas organizações brasileiras.

Rocha e Bastos (1999) realizaram estudo referente ao comprometimento envolvendo o contexto de mudanças organizacionais públicas dos empregados do Banco do Brasil. Nessa pesquisa foi possível observar que um maior comprometimento afetivo associa-se mais a avaliações positivas os processos organizacionais. Já um menor comprometimento

instrumental se relaciona mais com desempenhos fragilizados dos funcionários para com a empresa e o trabalho.

Filenga e Siqueira (2006) verificaram o impacto da percepção de justiça em três bases de comprometimento organizacional (afetiva, calculativa, normativa). O público alvo foi composto por funcionários de 3 secretarias municipais. Os resultados provaram que existem variados impactos nessa análise, porém as impressões mais fortes foram com o comprometimento afetivo, causado pela percepção da justiça de procedimentos. Contudo, também foram registradas impressões um pouco menos frágeis, mas representativas, entre justiça distributiva e comprometimento normativo e comprometimento calculativo (FILENGA; SIQUEIRA, 2006)

Almeida (2009) investigou o impacto da justiça organizacional no sentimento de ineficácia da justiça organizacional, comprometimento afetivo e percepção de saúde geral. O público alvo não foi revelado, mas os resultados mostraram que os funcionários com melhor percepção de justiça acabaram demonstrando maior comprometimento e maior chance de evidenciar maior saúde percebida. (ALMEIDA, 2009)

Ao que se sabe, na ECT ainda não foi realizado estudo específico relacionando justiça e comprometimento organizacional. No entanto, os autores Bandeira, Marques e Veiga (2000) realizaram pesquisa na ECT de Belo Horizonte, Minas Gerais, como intuito de verificar as múltiplas dimensões do comprometimento organizacional frente a gestão de Recursos Humanos praticada pela empresa. Os resultados mostraram que há forte relação entre a forma de gerir com o comprometimento afetivo e normativo, porém fraco impacto com o comprometimento instrumental.

A exploração dos temas justiça e comprometimento organizacional são de grande relevância na ECT, pois nas organizações públicas, embora as condições de trabalho sejam bem melhores que as mantidas por empresas privadas (de um modo geral), os salários sejam adequados e até superiores aos pagos na área privada, e a tolerância a fatores como produtividade moderada sejam aceitáveis, os funcionários ainda se considerem explorados pela organização, caracterizando os Correios como uma empresa exploradora. Esse fato é diuturnamente percebido por esta pesquisadora, nos mais de dez anos nos quais tem trabalhado na organização (2001/2011).

Tendo em vista essas situações cotidianas em que os conceitos propostos a serem estudados se inserem, esse trabalho de conclusão buscou pesquisar a seguinte problemática:

Como os funcionários de uma Unidade da ECT de Porto Alegre /RS percebem a justiça organizacional e de que modo essa percepção está correlacionada com o comprometimento desses mesmos funcionários para com a ECT?

1.2.JUSTIFICATIVA

A proposição do estudo do tema percepção de justiça organizacional e como essa percepção poderia afetar o comprometimento de funcionários na ECT deu-se, primeiramente, pela temática não ser tão frequentemente pesquisada entre os assuntos da área de administração. O pensamento inicial foi de não reproduzir um trabalho sobre um assunto já esgotado, muito menos de apenas reproduzir pesquisas já realizadas por outros trabalhos de conclusão.

No entanto, faz-se presente no cotidiano da empresa a insatisfação dos funcionários, o que acaba refletindo em suas percepções de justiça e, conseqüentemente, no comprometimento de cada funcionário. E como um indivíduo mais comprometido tende a ser mais produtivo, o estudo dessa temática acaba vislumbrando a própria sustentabilidade da ECT, a qual possui 115 mil funcionários.

Por mais que a área de RH invista em melhoramentos, planos de carreira, aumento salarial, o sentimento desses funcionários injustiçados e desmotivados continua muito forte dentro da organização. Sendo assim, levantar informações sobre quais injustiças mais se sobressaem e como elas refletem no comprometimento do trabalho das equipes se torna fundamental para a empresa.

Nota-se que as duas temáticas estudadas tiveram suas pesquisas iniciadas em meados de 60, e que as conclusões a que os pesquisadores chegaram continuam atualizadas ao contexto atual, para diversas organizações. Os conceitos de justiça e comprometimento continuam sendo válidos, e as pesquisas modelo Likert permanecem sendo o principal modo para utilizado para o levantamento de dados sobre os temas, fatos que nos traduzem a

importância que as temáticas ainda possuem para as organizações e o quão contemporâneos o são.

A justiça distributiva, ao analisar os critérios equitativos ou igualitários (SIQUEIRA, GOMIDE Jr, OLIVEIRA, 2001), acaba trazendo a tona um dos questionamentos mais realizados por funcionários que detém um mesmo cargo na ECT: o porquê de todos os funcionários que detém um mesmo cargo possuírem salários iguais. Mesmo que a produtividade tenha variações entre os empregados, o salário possuirá o mesmo valor, o que acaba acarretando em muitos funcionários o sentimento de injustiça aflorado. E essa insatisfação poderá vir a refletir mais ainda na produtividade e engajamento, componentes do comprometimento organizacional. Da mesma forma, ao manter um bom relacionamento na empresa, o empregado terá seu bem-estar garantido, o qual resultará num bom comprometimento afetivo e, conseqüentemente, num bom clima organizacional (MEDEIROS *et al.* 2003). E é a justiça distributiva que melhor explica os resultados do comprometimento normativo e calculativo (FILENGA; SIQUEIRA, 2006).

A ética e a moral são extremamente valorizadas nas empresas públicas, da mesma forma que a justiça também é nos processos de deliberações das decisões (FILENGA; SIQUEIRA, 2006). Sendo assim, o estudo da justiça de procedimentos se faz muito importante no levantamento dessas percepções, pois delas resulta o comprometimento afetivo.

Através do estudo contido nesse trabalho busca-se, em suma, prover os gestores de informações relevantes sobre a percepção de justiça dos funcionários da organização. Com pesquisas qualitativas e quantitativas será possibilitado que os fatores que mais geram percepções de injustiça sejam conhecidos e trabalhados, tanto pela empresa quanto pela gestão. Com essa pesquisa também pretende-se contribuir com outros estudos já realizados referente a temas bem aproximados nessa organização.

2. REVISÃO TEÓRICA

Através da revisão teórica espera-se abordar todos os conceitos pertinentes aos temas centrais, os quais são justiça e comprometimento organizacionais.

2.1.JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

O primeiro teórico a abordar a justiça nas relações de trabalho foi Homans, em 1961 (*apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001). Segundo ele, ao mesmo tempo em que acontecem relações de trocas econômicas entre indivíduos, criam-se expectativas de recompensas proporcionais aos custos, bem como recompensas líquidas ante os investimentos.

Em 1963, Adams publicou a sua **Teoria da Iniquidade**. De acordo com Adams (1963 *apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001), as partes envolvidas em determinada relação poderiam perceber iniquidade também entre as trocas sociais, e não somente entre as trocas econômicas, conforme pensava Homans. Em qualquer relação de troca, portanto, os envolvidos esperariam por um retorno justo, já que o que havia sido trocado tinha relevância e, por isso, mereceria uma recompensa justa, podendo ser um pagamento, um benefício e, até mesmo, ter mais *status* no trabalho. Além disso, para que o indivíduo pudesse realizar a comparação da razão contribuição/recompensa seria necessário definir uma pessoa ou grupo referente. Se houvesse desequilíbrio entre as contribuições e recompensas que a pessoa estivesse recebendo, então surgiria o sentimento de iniquidade. Importante destacar que a cultura, o ambiente, os fatores econômicos e os valores vivenciados pelos indivíduos envolvidos acabariam sendo determinantes em suas comparações e na experimentação da iniquidade (ADAMS, 1963 *apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001).

Em sua teoria, Adams também afirmava que uma pessoa que se julgasse inique estaria contraindo estresse, indiferente de ter sido vítima ou culpada. E, para restaurar a equidade, ela poderia agir de três maneiras: mudando suas contribuições e/ou recompensas, variando as contribuições e/ou recompensas da outra pessoa envolvida, ou, ainda, se distorcesse

psicologicamente suas compreensões. (ADAMS, 1963 *apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001)

Nos estudos realizados por Walster *et al.*, em 1976 (*apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001), ficava claro que o estresse gerado pelos indivíduos variaria conforme o papel desempenhado, o qual poderia ser de vítima ou ofensor. No entanto, a vítima iria gerar mais estresse que seu ofensor, buscando a equidade através de novas compensações, retaliações contra seu algoz, distorções (imaginando que o sofrimento pudesse trazer compensação, ou ainda que seu algoz pudesse estar recebendo um benefício maior por atitudes positivas de seu passado). Já o ofensor compensaria a equidade causando distorções (diminuindo as contribuições da vítima, negando responsabilidades por suas ações) e aumentando suas recompensas.

Na década de 70, o filósofo John Rawls publicou *Uma Teoria de Justiça* (*apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001), na qual explorou uma idéia de justiça mais abrangente, visando a distribuição social dos bens limitados além de critérios para distribuição. Para que acontecesse a justiça com equidade haveria de serem concebidos alguns princípios, como o *Princípio da Igualdade Máxima*, que dizia respeito a ampla liberdade com que cada indivíduo pudesse agir, se manifestar e pensar, desde que essa liberdade estivesse compatível com a liberdade das outras pessoas. O autor ainda definiu mais dois princípios: *Princípio da Diferença*, no qual as desigualdades econômicas e sociais deveriam ser combinadas, para que se tornassem uma vantagem, e o *Princípio da Justa Igualdade de Oportunidade*, para que as ocasiões favoráveis estivessem disponíveis a todos as pessoas. Rawls também defendeu a idéia de que a distribuição de bens e renda deveria ser de forma a dar mais proveito a todos, mesmo que não fosse igualitária. Os valores sociais como liberdade, oportunidades, renda, bens e o respeito deveriam ser distribuídos por igual, para que as pessoas pudessem usufruir da maneira que escolhessem, desde que não arruinassem as instituições. (RAWLS, 1970 *apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001)

Dando segmento aos estudos, Rawls determinou alguns requisitos que os princípios de justiça deveriam seguir: serem abertos e incondicionais a todos os membros da sociedade e de qualquer geração, serem universais em sua aplicação, serem de conhecimento de todos, serem ordenados de forma a não privilegiar, intimidar e/ou coagir indivíduos, serem entendidos como a instância final de divergências conflitantes (RAWLS, 1970 *apud* SIQUEIRA;

GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001). Esses estudos desmembrariam-se mais tarde em aspectos que a justiça passou a levar em consideração, o procedimento e a distribuição.

Em meados de 1975, Deutsch (*apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001) pontuou que a percepção de injustiça estaria ligada a quatro tipos de injustiças subjacentes: injustiça de valores, na qual a recompensa é dada pelo esforço; injustiça de regras, como o critério utilizado para mensurar o esforço; injustiça de implementação, sobre regras que tinham sido acordadas; e a injustiça dos procedimentos empregados pelo alocador, em que são decididos valores e regras que determinam a distribuição de recursos e dos bens.

Da mesma forma que Rawls, Deutsch assumiu que a cooperação social seria um valor básico para instituir novos critérios de distribuição, devendo ser proporcionais aos valores investidos, igualmente divididos entre a equipe, conforme as capacidades, de acordo com os esforços, conforme o princípio da reciprocidade, e não sendo abaixo de um valor mínimo que garantisse a dignidade de vida. O autor ainda defendia a idéia de que, para as relações cooperativas serem eficazes, deveria-se analisar o objetivo pelo qual estivessem trabalhando. Para cooperativas cujo objetivo fosse produtividade, a distribuição equitativa seria a mais indicada. Já nas cooperativas com objetivo solidário a distribuição igualitária seria a mais eficaz.

Por volta de 1976, Leventhal (*apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001) estudou os sistemas sociais e, dentro deles, identificou dois papéis desempenhados pelos indivíduos: o papel de alocador de recursos e recompensas, que seria o supervisor das tarefas desempenhadas pelos receptores; e o papel de receptor, ao qual caberia a função de receber recompensas e recursos. Segundo o autor, cada sistema social escolheria alguma norma social de distribuição em detrimento de outra, considerada menos justa e honesta.

De acordo com Leventhal (*apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001), recompensar o desempenho dos receptores sustentaria altos desempenhos através de alocações equitativas, as quais garantiriam comportamentos produtivos, coesão grupal e desejo de permanecer nesse grupo, mais acesso a recursos indispensáveis, transformação de desempenhos pouco expressivos em proveitosos, refletindo em aumento de ganhos a esses receptores, bem como aumento da auto-estima. Contudo, a alocação equitativa só seria negativa quando manifestasse o conflito intragrupal, resultante da competição entre os

membros da equipe por remunerações maiores e das comparações entre os ganhos dos receptores desse grupo.

De acordo com o autor, o critério igualitário de distribuição de recompensas seria mais apropriado a manter solidariedade e harmonia entre a equipe. Também são mencionados em seus estudos os critérios da reciprocidade, que trata basicamente do bom relacionamento entre alocador e receptor, que resultaria numa contínua troca de serviços por recompensas, e da disponibilização de recursos e recompensas de acordo com a necessidade dos receptores.

Como se pode perceber, em linhas gerais, a justiça organizacional trata sobre a satisfação dos membros das organizações ante as relações de trabalho constituídas entre patrões e empregados, conforme Jerald Greenberg (*apud* ASSMAR *et al.*, 2003).

Através desses variados autores foram desenvolvidos estudos das múltiplas percepções de justiça, dentre as quais serão abordadas nesse trabalho a justiça distributiva, a justiça procedimental, a justiça interacional, a justiça social/interpessoal e a justiça informacional.

2.1.1. Justiça Distributiva

Segundo Siqueira, Gomide Jr e Oliveira (2001), existem duas linhas de pensamento sobre a justiça das distribuições: a unidimensional e a multidimensional. A **justiça distributiva unidimensional** é explicada através da teoria da equidade de Adams, segundo a qual as pessoas formariam suas percepções da distribuição da justiça, por um lado, através da razão entre a dedicação à organização e o que recebeu em troca da parte da empresa e, por outro, através do seu funcionário referente, com o qual a pessoa irá se comparar. Se esses resultados forem diferentes daquilo que esperava, o indivíduo se sentirá injustiçado e, assim, estará ocorrendo a iniquidade, que gera uma tensão e a busca por equidade.

Nessa busca por equidade o funcionário pode alterar seus esforços em relação ao trabalho, trocar de referencial (a pessoa com quem se compara), e alterar a percepção do valor de suas ações (faltando ao trabalho, ou diminuindo as faltas). Nesse sentido, Rego afirma (*apud* FILENGA; SIQUEIRA, 2006) que as pessoas que considerassem injustas as recompensas pagas apresentavam grandes chances de obter resultados piores para a empresa

e, portanto, a geração de insatisfação, absenteísmo, redução da produtividade e aumento da rotatividade são algumas das consequências geradas a partir da percepção da injustiça. Por outro lado, Dela Coleta e Siqueira (*apud* FILENGA; SIQUEIRA, 2006) complementam que se os funcionários se sentiam super-recompensados estariam dispostos a aumentar seus esforços e produtividade, além de aconselharem o restante da equipe a aumentar seus resultados e diminuírem o afastamento do trabalho.

Na **justiça distributiva multidimensional**, através das pesquisas realizadas por Deutsh e Leventhal (*apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001) foram apresentadas soluções além da busca por equidade, quando o indivíduo estiver sentindo iniquidade. Se o objetivo principal da equipe for a justiça proporcional (e essa estiver envolvida em situação de lucro, em que o esforço individual prevaleça), a equidade seria mesmo a regra distributiva mais adequada. Caso o objetivo primordial seja a harmonia entre os funcionários, a distribuição igualitária seria o critério mais indicado. Ainda poderiam haver distribuições pelo maior grau de necessidade, com estabelecimento de uma base mínima para toda a equipe, sendo apenas o saldo dessa primeira divisão repartido de acordo com a produtividade individual.

Conforme Cropanzano e Randall (*apud* ASSMAR *et al.*, 2003), a visão de justiça distributiva baseada somente em equidade é incompleta, pois esse critério não leva em consideração os meios utilizados para conseguir as recompensas, bem como a forma de tratamento dessas equipes.

Os resultados obtidos na literatura com Hegtvéd e Moore (*apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001) sobre as variáveis sexo e respostas emocionais demonstraram que a percepção só era igual nas relações de mesmo gênero, mas não era a mesma quando os sexos eram diferentes. Essa conclusão estaria relacionada no maior poder, *status* social e profissional que os homens costumavam deter na sociedade.

Em trabalhos voltados para a escolha de critérios justos, Assmar (*apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001) identificou que o lucro deveria ser dividido pela apreciação do esforço e a perda através da socialização. Estudos semelhantes realizados no Brasil por Moreira *et al.* (*apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001) avaliaram os mesmos critérios para o esforço, com exceção nas situações em que havia amizade entre o alocador e o

receptor. Nessas relações foi escolhido o critério da igualdade, devido o empregado ser definido como agradável e de fácil relacionamento.

Cooper e Mekema (*apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001) identificaram oito percepções diferentes de equidade, sendo elas: equidade no trabalho (comparação de salários de funcionários que realizavam tarefas similares na empresa); equidade organizacional (comparação de salários de funcionários que realizavam tarefas diferentes na empresa); equidade ocupacional (comparação de salários de pessoas que realizavam o mesmo trabalho em empresas diferentes); equidade educacional (comparação de salários de indivíduos que possuísem mesmo nível educacional na mesma empresa); equidade na idade (comparação de salários de pessoas que tivessem a mesma idade na empresa); equidade no sistema (comparação do salário de cada funcionário com cada expectativa salarial); auto-equidade (comparação entre o salário atual e o salário considerado merecido); percepção de adequação do salário (se a remuneração era considerada justa ou injusta pelo receptor). Os autores verificaram que a maior parte das comparações eram realizadas utilizando como referencial a própria empresa. Outras empresas foram usadas como referencial somente quando o funcionário pensava em deixar a organização atual. Também observou-se que as pessoas só deixavam a empresa se o ambiente externo fosse favorável, mesmo que a percepção atual fosse de injustiça.

2.1.2. Justiça Procedimental

Como dito anteriormente, os estudos sobre justiça procedimental iniciaram por volta de 1970, através de Rawls com seu livro *Uma Teoria de Justiça*. Segundo Rego (*apud* FILENGA; SIQUEIRA, 2006), na verdade procurou-se desmembrar, a partir das pesquisas de Rawls, a justiça distributiva da justiça procedimental. Assim, a **justiça de procedimentos** passou a ter foco nos meios utilizados para atingir os resultados empresariais e, portanto, quando se trata da justiça procedimental, procura-se analisar como são definidos os critérios de aumentos salariais e as punições disciplinares, se acontece participação na definição dessa estrutura, e como os funcionários afetados por essas decisões são informados sobre os critérios definidos na estruturação desses procedimentos.

Segundo Leventhal (*apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001), a percepção da justiça procedimental estaria ligada a alguns critérios, como a consistência de regras independentemente das pessoas às quais estivessem relacionadas, o aprimoramento das informações repassadas aos indivíduos afetados pelas deliberações tomadas, a representatividade dos funcionários afetados pelas deliberações no momento da tomada de decisão pelos responsáveis, e a sustentação da ética e da moral.

Para Gomide Jr (*apud* FILENGA; SIQUEIRA, 2006), a justiça de procedimentos abrangia as posturas dos indivíduos frente a sua organização e chefia, e a justiça distributiva estaria voltada às recompensas recebidas pelos funcionários. Ele ressaltou que o modo como os trabalhadores tiverem a percepção da justiça de procedimentos nas deliberações da empresa poderão interferir nos comportamentos para com a organização. Sendo assim, se as pessoas perceberem com justiça o processo de tomada de decisão, manifestarão comportamentos pró-organizacionais, mesmo que as recompensas recebidas não tivessem sido totalmente justas se comparadas com o esforço dedicado. Por outro lado, se o processo utilizado nas deliberações da organização for injusto, o funcionário manifestará atos egoístas, mesmo se a percepção das recompensas recebidas for justa.

De acordo com Tyler (*apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001), também é relevante a investigação dos efeitos de participação das pessoas nos processos de tomada de decisão. Para ele, serão entendidos como justos os procedimentos que forem percebidos como imparciais, negociados sem intenções suspeitas, representando os pontos-de-vista dos envolvidos nas deliberações. Mais tarde, o autor verifica que esses entendimentos de justiça procedimental seriam mais importantes que o controle que as pessoas exerciam sobre a tomada de decisão e que a favorabilidade das recompensas alocadas.

Os autores Lind e Tyler (*apud* SIQUEIRA; GOMIDE Jr; OLIVEIRA, 2001) afirmaram que a percepção de justiça de procedimentos era mais adequada a antecipar atitudes frente às empresas e seus representantes. Já a percepção de justiça na distribuição estaria relacionada a atitudes de cunho pessoal, como a satisfação com o salário.

A ideia de que a justiça de procedimentos tinha como base mais a maneira de como seria processada a decisão do que a deliberação propriamente dita foi afirmada por Konovsky (*apud* FILENGA; SIQUEIRA, 2006). Em outras palavras, seria a percepção dos funcionários

de como vinham recebendo tratamento e de como gostariam de ser tratados. Para o autor, a justiça distributiva estaria ligada a justiça das decisões sobre os resultados alcançados e as recompensas recebidas.

2.1.3. Justiça Interacional

A partir de 1990 estudos passaram a analisar a justiça interacional, a qual seria definida de acordo com Rego (*apud* FILENGA; SIQUEIRA, 2006) como o modo que um superior repassaria, detalharia e legitimaria ao empregado a aplicação da justiça. Essa compreensão de justiça iria além da justiça de procedimentos, chegando às deliberações tomadas em virtude das recompensas obtidas em razão desses procedimentos.

Cropanzano e Greenberg (*apud* ASSMAR *et al.*, 2003) afirmaram que a separação conceitual entre justiça procedimental e justiça interacional era muito difícil. Os procedimentos formais e as interações entre as pessoas formariam juntos os processos que levariam às decisões de alocação, mas as duas extensões de justiça teriam resultados semelhantes, o que demonstraria suas grandes correlações. E, por isso, muitos pesquisadores classificariam a justiça interacional como o aspecto social da justiça processual.

Em meados de 2001, Bies (*apud* ASSMAR *et al.*, 2003) definiu a justiça interacional como um destaque para a importância da qualidade do tratamento entre as pessoas numa relação de troca entre dois indivíduos. Estaria envolvida a justiça dos critérios de comunicação (ou seja, a maneira justa dos modos pelos quais os procedimentos seriam colocados em prática), enquanto a justiça processual trataria da estruturação dos processos de decisão.

Os últimos estudos de Rego (*apud* FILENGA; SIQUEIRA, 2006) foram importantes para a definição de justiça interacional como a demonstração de qualidade da interação dos funcionários com suas respectivas chefias. Para o autor, mesmo que os processos e sanções fossem considerados justos pelos empregados, o fato do repasse dessa explicação ter sido detalhada de maneira rude representaria a injustiça interacional. Num estudo recente realizado com professores, Rego pode observar que quanto maior a percepção de justiça interpessoal e

procedimental dos profissionais, mais comprometimento fora demonstrado para com a instituição. Sendo assim, observa-se que a justiça interacional desmembrou-se em dois conceitos: a justiça interpessoal, a qual explicita a forma como o gestor realizaria o tratamento com as pessoas que mantêm relação social, respeitosa e digna; e a justiça informacional, que trata da maneira como seriam explicadas as decisões tomadas, bem como do repasse das informações em geral.

De acordo com o autor, a presença da justiça interpessoal elevaria a percepção de justiça da equipe, além de tender a aumentar o grau de aceitação das deliberações da organização, e estimular reações positivas pelos funcionários. E quando existir a justiça informacional, as reações negativas quanto a percepção de injustiça aos resultados negativos serão atenuados, já que o gestor se preocuparia em explicar os fatos geradores do sentimento de injustiça.

O modelo proposto por Rego e Souto (*apud* FILENGA; SIQUEIRA, 2006) propõe quatro dimensões de justiça organizacional, sendo elas: a justiça distributiva, a justiça procedimental/processual e a justiça interacional, esta última desmembrando-se em justiça social/interpessoal e justiça informacional.

2.2.COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Medeiros *et al.* (2003), as principais vertentes conceituais do comprometimento organizacional vieram a se firmar a partir do final da década de 1979, com as pesquisas lideradas por Lyman Porter. Porter definiu comprometimento como um forte vínculo entre uma pessoa identificada e envolvida numa empresa, sendo caracterizada por estar disposta a se esforçar em benefício da organização, aceitando as metas e valores da empresa e desejando manter-se empregada na instituição. Nesse período foi criado pela equipe de Porter um instrumento para mensurar-se o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), com base no comprometimento atitudinal.

Na década de 80, Wiener (*apud* FILENGA; SIQUEIRA, 2006) conceituou comprometimento organizacional como a extensão que compreendia a assimilação das

pressões da organização que visavam ajustar as ações dos indivíduos a irem ao encontro dos resultados propostos pela instituição, levando-os a manifestar comportamentos de acordo com aquilo que consideravam honesto e moralmente aceitável.

Nesse mesmo período, Salancik (*apud* MEDEIROS *et al.*, 2003) definiu o comprometimento num viés comportamental, em que a pessoa seria levada por suas ações e, através dessas, o indivíduo sustentaria as atividades que dependessem de seu próprio engajamento. Dessa forma, os mitos confirmariam as ações e as ações confirmariam o mito.

A partir do ano 2000, três vertentes passaram a predominar nos estudos sobre comprometimento organizacional: o enfoque afetivo, o enfoque normativo e o enfoque instrumental/calculativo. Importante destacar que as três abordagens partiram da ideia central de que existiria ligação de uma pessoa com uma empresa, constituindo-se esse num vínculo inevitável. A diferença entre os três modelos seriam a maneira com que essa ligação se desenvolveria e como seria sua manutenção, visto que altos índices de comprometimento trariam resultados positivos para as instituições.

2.2.1. Comprometimento Afetivo

Composto por vários sentimentos e emoções (como orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e ânimo) que um indivíduo pode sentir em relação a uma organização com que mantém vínculo empregatício, o comprometimento afetivo fora assim definido por Mowday, Steers e Porter (1979):

comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização (*apud* Medeiros *et al.*, 2003, p. 190).

Segundo estudos da década de 80 (FILENGA; SIQUEIRA, 2006), o comprometimento afetivo continha uma relação ativa, ou seja, a pessoa desejava dar algo para contribuir com o bem-estar da empresa. Via de regra, os autores acreditavam que esse vínculo seria mais do que lealdade passiva a uma instituição, podendo explicar por quais razões

alguns funcionários agiriam acima das expectativas pela organização. Porém, as bases da dimensão afetiva realmente vieram dos trabalhos de Etzioni (*apud* Bastos, 1993), que vincularam os mecanismos utilizados pelas empresas para a obtenção de obediência/concordância a padrões de envolvimento gerados pelos empregados. Existe aproximação com o envolvimento moral, o qual identifica a assimilação dos valores organizacionais pelo indivíduo. Na sequência, as pesquisas de Buchman (*apud* BASTOS, 1993) já possuiriam como tema central a ideia da identificação com valores. As percepções positivas de justiça, além das variáveis como o *feedback* do desempenho na função, a dificuldade dos objetivos e os desafios que estariam atrelados ao cargo explicariam o comprometimento afetivo.

O comprometimento ligado a afetos inspiraria os trabalhadores a reduzir as intenções de abandonar a organização, a baixar os índices de absenteísmo, a aumentar a cidadania nos comportamentos e melhorar desempenhos. Em outras palavras, a vontade dos trabalhadores se empenharem para com os resultados organizacionais receberia influência do laço psicológico que aproximaria os indivíduos da empresa. Sendo assim, seria mais provável que exercessem maiores esforços quando desejassem pertencer a instituição do que quando se sentissem obrigados ou necessitados de estarem nessa organização inseridos (REGO; SOUTO, 2004).

2.2.2. Comprometimento Normativo

Com estudos iniciados em 1980 por Meyer e Allen (*apud* FILENGA; SIQUEIRA, 2006), buscavam-se com eles entendimentos sobre o comprometimento normativo, conceito também conhecido como débito moral dos trabalhadores para com as instituições. Segundo Filenga e Siqueira (2006), Wiener também buscou compreender o tema, destacando que o consentimento aos valores e metas da organização era um fator que delimitava o comprometimento das pessoas. Chamava-o de normativo-instrumental e identificava-o como uma forma de controlar as ações das pessoas.

Segundo os mesmos autores, pressupunha-se que o comportamento das pessoas seria conduzido de acordo com a quantidade de pressões normativas que os trabalhadores assumiriam internamente. O comprometimento normativo seria uma relação do trabalhador

com os resultados da empresa, sendo perpetuado pelas pressões normativas. Contudo, essa adesão às pressões dependeria dos valores e normas partilhados e do que os trabalhadores acreditavam ser uma conduta ética e moral.

Para Wiener (*apud* BASTOS, 1993), as pressões assimiladas internamente manifestariam comportamentos com características como o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal. Os valores compartilhados com a organização gerariam o comprometimento, que associados as consequências do desempenho (crenças instrumentais) explicariam as intenções do comportamento, sobre as quais responderiam sobre as recompensas da empresa.

Para Siqueira (2006), o comprometimento normativo estaria associado ao trabalhador reconhecer as funções sociais na empresa em que costumava trabalhar, posicionando-se como devedor e sentindo-se obrigado a retribuir os favores que recebera. Assim se esquematizaria o entendimento da reciprocidade entre empregado e instituição, que acabaria gerando uma dívida moral do funcionário para com a organização.

2.2.3. Comprometimento Calculativo

De acordo com Filenga e Siqueira (2006), o comprometimento calculativo poderia ser definido como o teor econômico do comportamento organizacional, visto que representaria o cálculo realizado pelo indivíduo do quanto foi investido por ele na organização em qual trabalha, e a relação com o retorno obtido. Em outras palavras, nessa mensuração estariam incluídas a posição que o funcionário galgou em sua empresa, suas vantagens e benefícios, os quais seriam mensurados quando fosse avaliada a necessidade de continuar ligado àquela organização.

A autora identificou o termo *side-bets* referindo-se como um conjunto de investimentos que uma pessoa aplicaria durante sua relação com um objeto (no caso, a empresa). O encerramento dessa relação acarretaria um alto custo para um empregado que tivesse dedicado seu tempo, estudos e dedicação para fazer com que desse vínculo fosse

gerado sucesso. Para Meyer e Allen (*apud* FILENGA; SIQUEIRA, 2006), comprometimento calculativo também seria conhecido como comprometimento duradouro.

Para Bastos (1993), o termo comprometimento instrumental seria um sistema de consequências das ações do indivíduo para com a empresa (representadas por recompensas e custos), as quais colocariam limites ou restringiriam ações futuras do empregado. Assim, o funcionário optaria por realizar trocas laterais (*side-bets*), antes de perder todo o desenvolvimento de habilidades e investimento monetário que tivesse realizado, visando desenvolver-se e construir uma carreira na organização.

Por outro lado, estudos realizados Barnard, March e Simon (*apud* BASTOS, 1993) apontavam que vínculos fortes são desenvolvidos naturalmente entre organização e empregado, caso a empresa atenda as necessidades e expectativas procuradas pelo trabalhador. Etzioni também propunha esse modelo, o qual definiu como comprometimento calculativo.

3. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

A seguir se estabelecerá os objetivos geral e específicos que se procurará atingir com o desenvolvimento desta pesquisa.

3.1.OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar como os funcionários de uma determinada Unidade da ECT de Porto Alegre/RS percebem a justiça organizacional e correlacionar tal percepção com senso de comprometimento desses funcionários para com a empresa.

3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Identificar a percepção de justiça distributiva;
- Identificar a percepção de justiça procedimental;
- identificar a percepção de justiça interacional;
- Identificar a percepção de comprometimento organizacional afetivo;
- Identificar a percepção de comprometimento organizacional calculativo;
- Identificar a percepção de comprometimento organizacional normativo;
- Correlacionar a percepção das justças organizacionais com os variados comprometimentos organizacionais dos funcionários da Empresa Pública Correios.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Conforme Gil (1994), a pesquisa a ser desenvolvida nesse trabalho será descritiva (quantitativa), na qual serão verificadas características da população, bem como as relações que podem ocorrer entre as variáveis. O questionário visa estimular o entrevistado a externalizar sua percepção de justiça ante a atuação da ECT para consigo e como seu comprometimento no trabalho é afetado após tal compreensão.

A estratégia da pesquisa tem como base o levantamento de dados mediante análise quantitativa. Solicitou-se que funcionários da empresa repassassem informações sobre os dois temas estudados nesse trabalho, buscando-se evidenciar dados sobre a realidade percebida pelos entrevistados através de um instrumento como o questionário, o qual também possui baixo custo na verificação *in loco* e na mensuração dos resultados. Vale ressaltar que mesmo a empresa procedendo da mesma forma com todas as equipes que a compõem a compreensão sobre essas ações difere entre o público pesquisado.

As pessoas envolvidas na pesquisa são os funcionários da ECT. Foram pesquisadas duzentas pessoas de forma quantitativa, através de um questionário com variadas escalas. Esses indivíduos trabalham no maior complexo operacional dos Correios do Rio Grande do Sul, localizado na cidade de Porto Alegre. A amostragem foi realizada com funcionários que fazem parte da Gerência de Operações (GEOPE), com todos os níveis hierárquicos, embora tenha predominado na pesquisa o nível operacional em 80% da amostra. O público masculino atingiu 65% do total, e a faixa etária de 70% dos respondentes ficou entre 41 a 60 anos. O tempo médio de empresa para 55% da população pesquisada foi de 6 a 15 anos. Das duzentas pessoas pesquisadas, 60% são casadas, e a escolaridade predominante é de nível médio em 74% dos funcionários.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário (vide anexo), o qual foi extraído de Siqueira (2008) e da obra de Rego (2000). A escolha do questionário aconteceu devido esse instrumento proporcionar o alcance de um número maior de pessoas, garantir o anonimato aos respondentes e a não expor a opinião e o modo de pensar do pesquisador aos entrevistados. Também, em razão desta pesquisadora atuar na empresa há mais de 10 anos, utilizou das observações cotidianas para situar melhor o momento pelo qual a empresa pesquisada estava passando por um período turbulento, o pós-greve. As seguidas

observações deixaram claro o descontentamento dos funcionários em relação ao aumento salarial, o que acabou refletindo na mensuração da percepção das pessoas sobre justiça no trabalho e comprometimento organizacional.

Os níveis de percepção de justiça organizacional foram dimensionados em três indicadores, a justiça distributiva (JD), a justiça de procedimentos (JP) e a justiça interacional (JL). A justiça distributiva foi composta de 5 itens em uma escala de 7 pontos, dos quais 1 correspondia a discordo totalmente, 2 a discordo totalmente, 3 a discordo levemente, 4 a nem concordo nem discordo, 5 a concordo levemente, 6 a concordo moderadamente, 7 a concordo totalmente. Deveria-se considerar satisfatória a percepção do empregado quanto maior tivesse sido o valor médio obtido, ou seja, mais próximo de 7. Se a média de valores ficasse entre 1 e 3,9 a percepção teria sido mais insatisfatória, e para valores entre 4 e 4,9 seria a indiferença que ficaria evidenciada ante as recompensas oferecidas pela organização. O índice de precisão correspondia a 0,89.

O indicador que mensurou a justiça de procedimentos continha 6 itens, numa escala idêntica ao questionário da justiça distributiva, bem como a interpretação. A precisão da JP foi de 0,77. Já a escala avaliadora da justiça interacional (na qual incluiu-se a justiça social/interpessoal e a justiça informacional) baseou-se num questionário de Rego (2000a, 2000b) do tipo Likert de 7 pontos. Nessa escala 1 equivalia a completamente falso indo até o número 7, o qual indicava completamente verdadeiro. O índice de precisão foi de 0,70, e a escala era composta de 7 itens.

De acordo com Siqueira (2008), os níveis de comprometimento foram medidos através de 4 indicadores, sendo eles comprometimento afetivo (CA), comprometimento calculativo (CC), comprometimento normativo (CN) e comprometimento organizacional (CO). O indicador de comprometimento afetivo foi formado por 18 itens, possuindo esse escala de 5 pontos, dos quais 1 equivalia a nada, 2 a pouco, 3 a mais ou menos, 4 a muito, 5 a extremamente, com precisão de 0,95. Para a interpretação os valores entre 4 e 5 demonstrariam um funcionário comprometido afetivamente com a empresa. Respostas entre 3 e 3,9 mostrariam um empregado indeciso, e valores entre 1 e 2,9 indicariam compromisso afetivo pouco vigoroso para com a ECT.

No comprometimento calculativo (CC) a autora formulou 4 subdivisões desse indicador, formando mais 4 fatores avaliativos. A escala de avaliação constituiu-se em 5 pontos, dos quais 1 correspondia a discordo totalmente, 2 a discordo, 3 a nem concordo nem discordo, 4 a concordo, 5 a concordo totalmente. Os itens 1,11,12 verificaram as perdas de retribuições organizacionais, com índice de precisão de 0,71. As perguntas 2, 7, 8 avaliaram as perdas de investimentos realizados pelos funcionários na organização, com precisão de 0,71. Nas questões 3,4,5,6 foram mensuradas as perdas sociais no trabalho, com índice de 0,72. Nos itens 9,10,13,14,15 as perdas profissionais foram medidas, na precisão de 0,78. Os valores assinalados nas respostas deveriam ser somados e divididos pelo número de questões que estivessem compondo cada subdivisão. Valores entre 4 e 5 demonstrariam que o empregado teria perdas ao sair da empresa, mas escore entre 1 e 2 não identificariam essas perdas. Respostas entre 3 e 3,9 relatariam incerteza do funcionário.

No comprometimento normativo tem-se apenas um indicador representado por 7 itens de avaliação, numa escala de 5 pontos, a qual foi desenvolvida de forma idêntica ao comprometimento calculativo. Quanto mais próxima de 5 for a média mais o funcionário acreditaria em seu comprometimento normativo. Os valores de 3 a 3,9 demonstrariam incerteza, e com escore de 1 a 2 o trabalhador não acreditaria que devesse manter compromisso com as normas da empresa. O índice de precisão mensurado foi de 0,86.

O indicador comprometimento organizacional compõem-se 28 itens a serem avaliados, sendo que se subdividem em 7 fatores. Os itens 1,2,3,4 constituem o fator obrigação em permanecer, com alfa de Cronbah em 0,87. O fator afetivo possui as questões 5,6,7,8, e seu índice de precisão é de 0,84. Já o fator afiliativo é formado pelas perguntas 9, 10, 11, 12, com precisão de 0,80. A escassez de alternativas oferecidas pela empresa é mensurada pelos itens 13, 14, 15, 16, com alfa de Cronbah em 0,73. Nas perguntas 17, 18, 19, 20 a obrigação em permanecer na organização é verificada, com índice de precisão de 0,77. A crença de que se deve agir de determinada maneira para constituir carreira na organização é mensurada pelos itens 21, 22, 23, 24, cujo alfa de Cronbah é de 0,65. E a percepção da falta de recompensas e oportunidades é avaliada pelas perguntas 25, 26, 27, 28, com índice de precisão de 0,59. A escala do comprometimento organizacional constitui-se por 6 pontos, dos quais 1 significa discordo totalmente, 2 discordo muito, 3 discordo pouco, 4 concordo pouco, 5 concordo muito, 6 concordo totalmente. Para interpretar cada fator necessita-se de alto

comprometimento nas bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho. Já nas bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades o comprometimento deve ser baixo, visto que são variáveis inversamente proporcionais.

O tratamento de todos esses dados coletados foi realizado através da utilização de software estatístico (PASW Statistics 18). Torna-se necessário todo o cuidado no processo de interpretação de dados, para que uma interpretação equivocada não viesse a comprometer a pesquisa. A relação entre os dados pesquisados e a teoria será descrita na interpretação dos dados, e o equilíbrio entre essas duas formas de comprovação deverão produzir uma sensação de real adequação a realidade (GIL, 1994).

5. ANÁLISE DOS DADOS

5.1.A EMPRESA

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) constitui-se numa empresa pública, a qual detém monopólio sobre os serviços postais no Brasil. Instituída em 1969 pelo extinto Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), anteriormente era uma autarquia federal. A transição de autarquia para empresa pública foi seguida de muitas transformações (transporte da carga via avião, instalação de máquinas que separavam as cartas), as quais possibilitaram a modernização dos processos produtivos e da instituição como um todo.

Na década de 80 a empresa continuou se modernizando. Houve a criação da marca SEDEX, participação nos programas sociais do governo (distribuição de livros didáticos, que continua realizando), criação da rede postal fluvial da Amazônia.

A partir dos anos 90, a organização buscou implementar os conceitos de administração em seus treinamentos internos voltados para gestores. Houve informatização da rede de atendimento a clientes, bem como dos departamentos pessoais, o que possibilitou avanços grandiosos nos controles financeiros e gerencial sobre todas as áreas. Iniciou-se em 97 a campanha Papai Noel dos Correios, na qual são distribuídos todos os anos gratuitamente por volta de 500 mil brinquedos nas proximidades do Natal.

Foi criado o banco postal, o que tornou a empresa um correspondente bancário, viabilizando a todas as cidades do interior do país a realizarem operações como depósitos e saques, sem terem que se deslocar para outras cidades a fim de fazerem tais operações financeiras. A ECT é a única empresa que possibilitou esse acesso no país, a toda a população, no ano 2000. Apoio aos programas Fome Zero, os quais garantiram distribuição de milhões de toneladas de alimentos gratuitamente a população necessitada. Em 2004 recebeu o prêmio de melhor portal eletrônico do país.

Em 2008, houve renovação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), o qual havia sido implementado somente em 1995, mas já precisava de ajustes. A partir desse momento a progressão de carreira fica sendo possível através de recrutamentos internos, e não

somente através de concursos públicos, nos quais funcionários tinham que concorrer de igual para igual com pessoas externas aos Correios. Inauguração da Central Postal Braille, a qual disponibiliza gratuitamente esse serviço a todo país. Escolhida a melhor empresa da América Latina pela pesquisa realizada no Fórum Econômico Mundial, em 2011, e a 29ª no mundo em eficiência postal, na qual foram pesquisados 125 correios.

A empresa possui atualmente 115 mil funcionários, sendo que, no Rio Grande do Sul, são por volta de 7 mil. Embora o ingresso na ECT seja através de concurso público, os empregados são celetistas, ou seja, não possuem estabilidade. Contudo, a cultura de autarquia ainda permanece viva na organização. Em suma, só são demitidos funcionários que praticarem delitos; baixo desempenho dificilmente ocasiona demissão de algum funcionário. Talvez essa cultura de autarquia possa explicar um pouco o porquê de alguns funcionários estarem descontentes com a empresa, com sentimento de injustiça e até descomprometimento com o trabalho.

5.2. ANÁLISE GERAL

A pesquisa desse estudo foi realizada em outubro de 2011, com o objetivo de mensurar os graus de percepção de justiça organizacional e como essa percepção pode influenciar no comprometimento organizacional desses funcionários. Foram entrevistados empregados da cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, ocupantes de cargos das áreas operacionais, técnicas, chefias imediatas e gerências da ECT. Ao reunirmos os dados pesquisados pretende-se analisar as informações mais relevantes, bem como realizar comparações entre os fatores pesquisados.

Foram levantados variados dados sócio-demográficos dos participantes, como faixa etária, tempo de empresa, gênero, estado civil, nível hierárquico, se o funcionário já havia sido promovido, e a escolaridade. Teve-se o cuidado de levantar informações realmente relevantes para os trabalhadores da empresa, e que pudessem explicar determinadas variações que viessem a acontecer nos resultados. Como a instituição pesquisada é uma empresa pública, dados como faixa salarial alterariam muito pouco a interpretação do questionário,

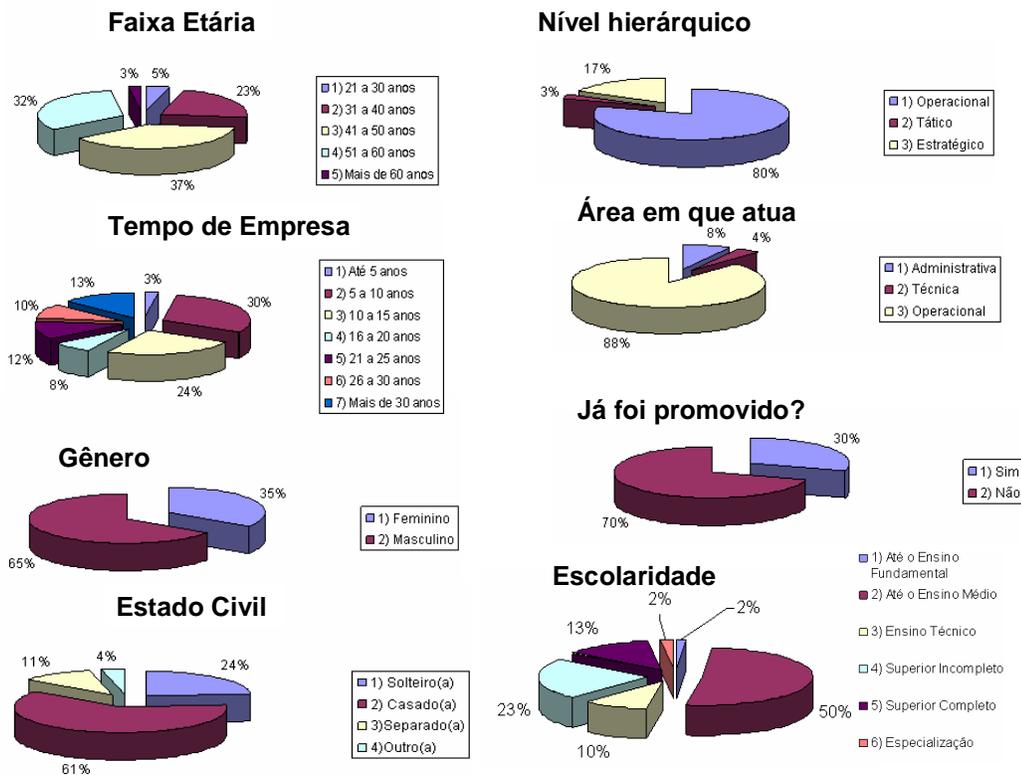
visto que funcionários públicos possuem remunerações praticamente idênticas, com a exceção das funções de chefia, as quais foram pesquisadas distintamente.

A pesquisa contemplou um questionário objetivo composto de 8 perguntas sobre dados sócio-demográficos, 18 questões envolvendo a justiça organizacional e mais 68 sobre comprometimento no trabalho. Detalhes sobre a forma de cálculo dos dados levantados, coeficientes de cada pergunta, alfa de Cronbach, e o que cada variável representa, bem como o número de participantes foram descritos na Metodologia.

5.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Primeiramente a análise iniciou pela identificação dos dados sócio-demográficos dos 200 respondentes, para em seguida serem interpretados os dados referentes a pesquisa da justiça organizacional, bem como do comprometimento no trabalho.

Quadro 1 – Dados Sócio-Econômicos

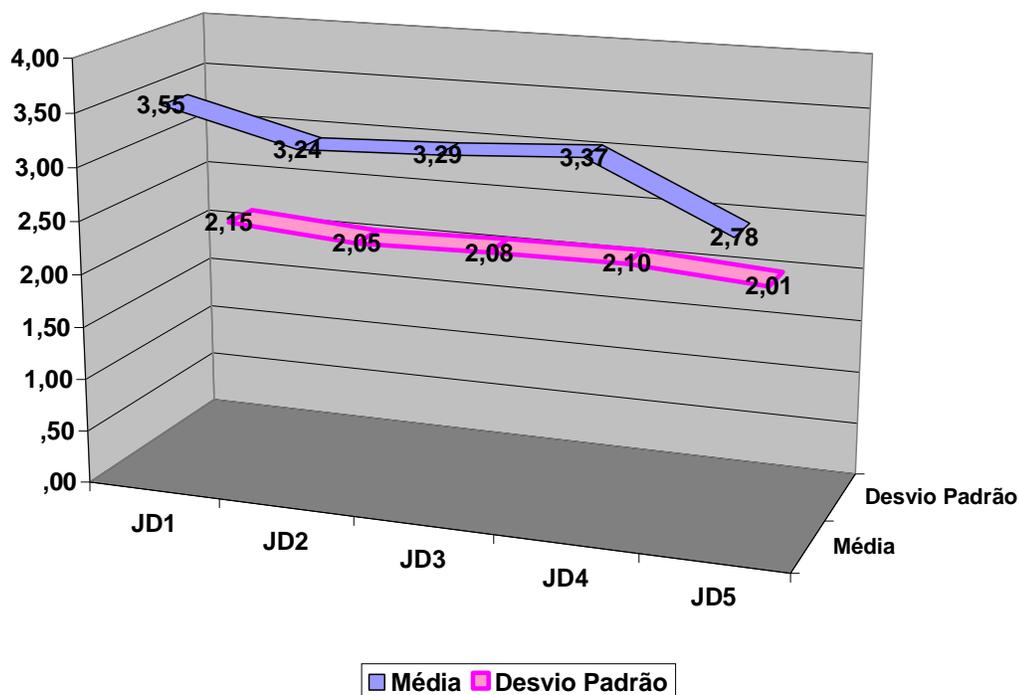


Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se observar que 69% da amostra possui faixa etária entre 41 e 60 anos. Quanto ao tempo de casa observa-se 54% dos funcionários contendo entre 5 e 15 anos. Os homens somam 65% do total de trabalhadores, e o estado civil de 61% dos empregados é casado(a). Sobre o nível hierárquico podemos afirmar que 80% trabalha no nível operacional, ou seja, são funcionários da base. Dentre todas as áreas 88% dos pesquisados trabalham na área operacional, a qual responde por 55% do total dos funcionários da ECT. Sobre o número de pessoas que já exerceram funções de chefia a ECT possui 30% de entrevistados dizendo que já receberam algum tipo de promoção. No quesito escolaridade 50% dos respondentes concluiu o ensino fundamental.

Considerando-se a questão da justiça organizacional, verifica-se no gráfico abaixo que, no que se refere à Justiça Distributiva (JD), a maior média dos respondentes ficou com a questão 1, que avalia se o empregado é recompensado, de forma justa, por sua responsabilidade no trabalho (3,55). Já a pior avaliação fica com a pergunta 5, que mensurou se o empregado era recompensado pelo estresse a que era submetido (2,78).

Gráfico 1 – Justiça Distributiva

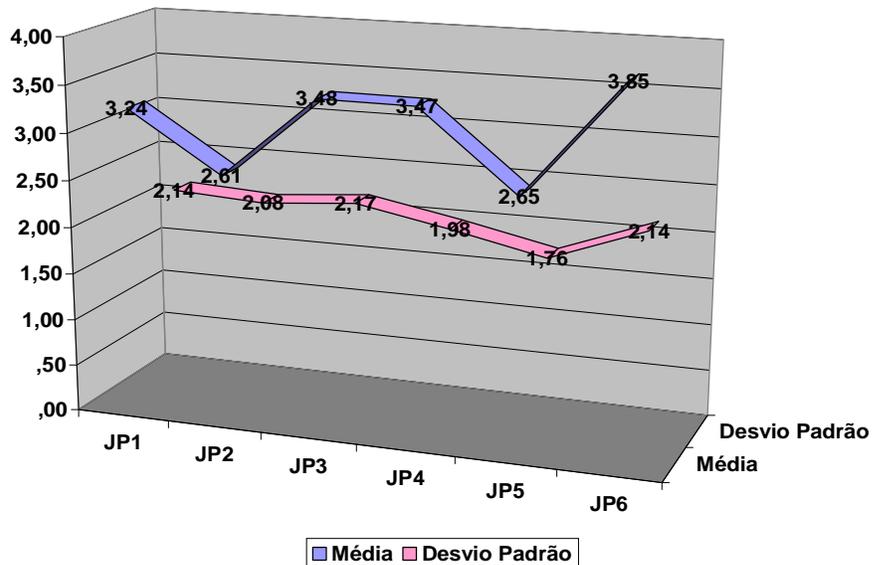


Fonte: Dados da Pesquisa

A JD é um dos fatores que mais se correlaciona através do *coeficiente de Pearson* com o restante das variáveis (*apud* FILENGA; SIQUEIRA, 2006). A maior correlação encontrada foi da recompensa justa pela experiência profissional com o fato dos funcionários não deixarem o trabalho devido a falta de oportunidade no mercado (0,97), e também com o fato de terem obrigação em desempenhar bem sua função na empresa (0,96), ambos os itens referentes ao comprometimento organizacional. Na sequência verifica-se grande relação da recompensa justa pelo trabalho realizado de qualidade com a obrigação em desempenhar bem sua função na empresa (0,88) e também com a escassez de alternativas imediatas de trabalho ao deixar a empresa (0,85).

Já a média de percepção da JD foi maior para os homens (3,73) do que para as mulheres (3,19). O nível estratégico (ao qual pertencem os funcionários com cargos de chefia) avaliaram a JD com a melhor média (5,24), em comparação com o nível operacional (funcionários da base), com média de (3,15). Importante destacar que conforme a escolaridade dos empregados também melhorou a avaliação da justiça distributiva. Funcionários com especialização atribuíram a maior média a JD (5,5), já respondentes com graduação mensuraram em 4,27, e os funcionários com ensino médio em 3,28. Os itens com média até 3,9 revelaram uma percepção frágil, no nível 4 demonstraram indiferença, e o nível 5 afirmou forte percepção de JD. O valor geral desse indicador foi de 3,24, indicando baixa percepção.

Gráfico 2 – Justiça Procedimental



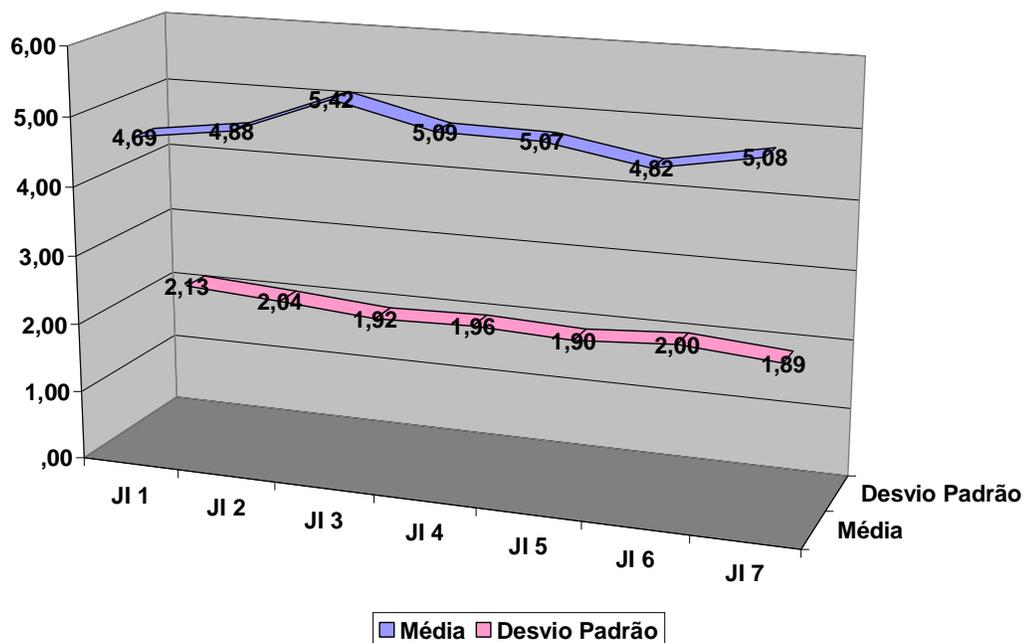
Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre a Justiça Procedimental (JP) pode-se interpretar que a maior média (3,85) referiu-se a ética da empresa ao definir os valores salariais. O menor valor (2,01) indicou baixa percepção quanto a participação dos funcionários na definição dos valores salariais.

A maior correlação da JP foi com os itens que tratavam sobre a empresa possuir regras salariais bem definidas com padrões éticos (questão 11) além de participação do empregado na definição dos valores salariais (questão 10). Ao relacionar com a afirmação de que não deixaria o emprego devido falta de oportunidade teve-se a correlação de 0,98 e 0,85 respectivamente. Na sequência houve relação com o item que afirmou que se não receber recompensas o funcionário não iria se esforçar pela organização (0,84), nem despende esforços extras (0,83). A questão que trata sobre regras bem definidas para estipular o quanto deve ser a remuneração pelo esforço de trabalho e a questão que fala em utilizar as mesmas regras para definir todos os salários não correlacionaram valores significativos (abaixo de 0,30).

As pessoas que possuíam de 16 a 20 anos de empresa detiveram a média mais elevada (4,07) do grupo. Mulheres e homens tiveram médias idênticas (3,86) e pessoas de 31 a 40 anos contiveram a maior média da categoria (4,09). O nível técnico possuiu a maior média (5,20), seguido por quem já foi promovido (4,39) e quem não foi (3,62). Da mesma forma que a justiça distributiva, na justiça procedimental as médias foram aumentando conforme melhorava o grau de escolaridade. Só houve exceção no ensino técnico, que acabou com índices mais altos (4,05) que o nível composto pelo pessoal que estava cursando a graduação (3,57). Os itens com média até 3,9 revelaram uma percepção frágil, no nível 4 demonstraram indiferença, e o nível 5 afirmou forte percepção de JP. O valor geral desse indicador foi de 3,22, indicando mais baixa percepção do que a justiça distributiva.

Gráfico 3 – Justiça Interacional



Fonte: Dados da Pesquisa

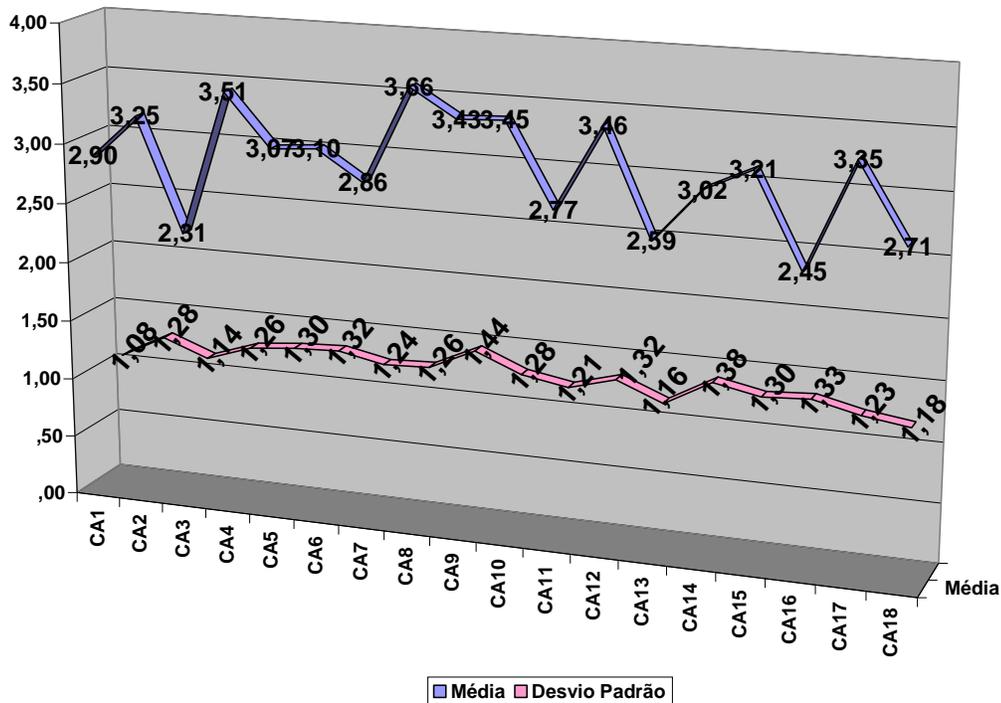
Na Justiça Interacional (JI), a qual subdivide-se entre justiça social/processual e justiça informacional (*apud* FILENGA; SIQUEIRA, 2006), possuiu as médias mais elevadas de toda a pesquisa. Até a média parcial mais baixa do indicador (4,62), referente ao interesse genuíno dos superiores a serem justos com seus subordinados, acaba sendo mais alta que todas as médias do questionário. Esse levantamento foi realizado tendo-se como base um questionário de Rego (2000a, 2000b).

Nas correlações a JI verificou-se o mais alto índice (0,99) na questão que trata da sinceridade e franqueza do superior com seus subordinados juntamente com o item o qual expressa se a vida pessoal do funcionário acaba sendo diferente daquela que costumou expressar publicamente (o que indica a obrigação pelo desempenho nas competências organizacionais). Na sequência, a questão a qual descreveu que ir trabalhar em outra empresa seria como jogar fora o esforço para ter aprendido as tarefas do cargo atual tem correlação de 0,91 com o item que declarou que o superior explicava muito bem qualquer decisão relacionada a função desempenhada por seus subordinados (comprometimento calculativo,

item 51). Na faixa de relação 0,81 a 0,89 ficaram algumas questões remetendo a falta de recompensas e oportunidade (83,86), bem como obrigação pelo desempenho (76).

Sobre as médias parciais da JI notou-se que a maior média foi com a faixa etária de 31 a 40 anos (5,58), seguida a faixa etária de 41 a 50 anos (5,46). Quanto ao indicador tempo de empresa a média calculada parcialmente com os grupos foi a mesma média geral (5,00). A percepção das mulheres foi um pouco mais elevada (5,45) que a do homens (5,40). Sobre o nível hierárquico notou-se tendência de aumento de média conforme elevou-se a hierarquia na empresa (escore mais alto foi 6,35 para quem detinha função de chefia). Dessa mesma forma, quem já havia recebido alguma promoção também avaliou melhor esse indicador (5,98) ante a quem ainda não tinha recebido uma oportunidade (5,18). No índice escolaridade verificou-se as maiores médias no ensino fundamental (6,00) e no nível especialização (6,10). Os itens com média até 3,9 revelaram uma percepção frágil, no nível 4 demonstraram indiferença, e o nível 5 em diante afirmou forte percepção de JI. O valor geral desse indicador foi de 5,00 , indicando alta percepção da justiça interacional.

Gráfico 4 – Comprometimento Afetivo



Fonte: Dados da Pesquisa

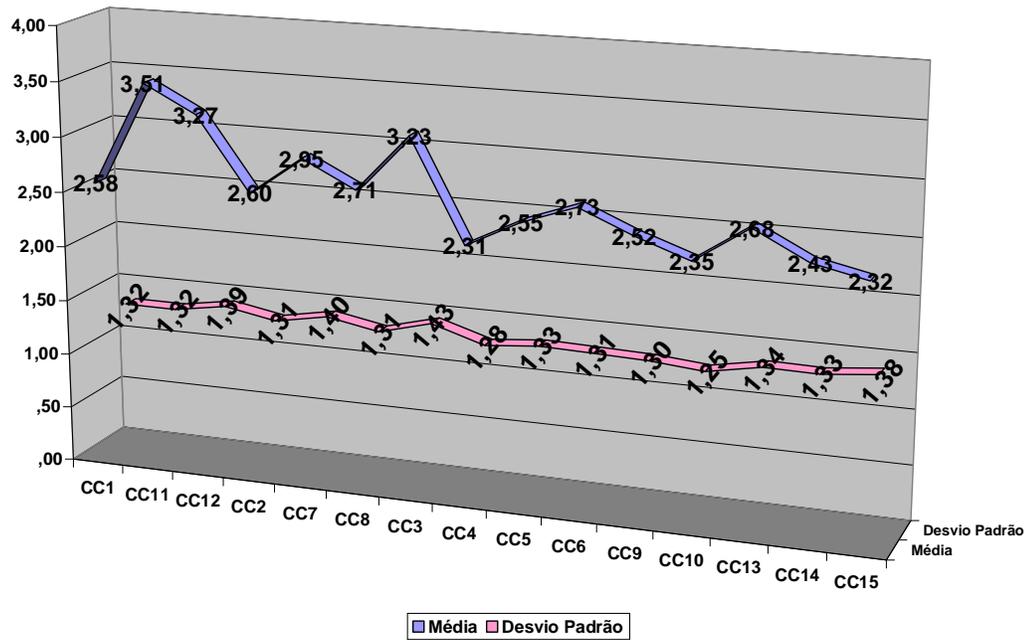
Ao analisar o gráfico do Comprometimento Afetivo (CA) notou-se muitas oscilações. As médias com maior valor foram as que expressaram o sentimento de responsabilidade pela empresa (3,66) e as que trataram de fidelidade (3,51). Já as mensurações de menor valor indicaram pouca empolgação (2,01) e também fascinação pela instituição (2,45).

O CA foi o fator do comprometimento que mais realizou correlações com os índices de justiça estudados nesse trabalho, o que vai ao encontro das pesquisas de Filenga e Siqueira (2006). Os maiores valores de correlações aconteceram com a justiça distributiva, relacionando recompensas justas pela responsabilidade no trabalho com empolgação pela organização (0,49) confiança na empresa (0,48) e o fato de estar contente com a instituição (0,48). A menor correlação da JD com CA foi entre recompensas por um trabalho de qualidade e confiança na organização (0,42).

Verificando os resultados das relações com JP notou-se a melhor correlação entre confiança na empresa e as regras bem definidas pelo esforço dedicado ao trabalho (0,46), com informações precisas sobre a definição do salário (0,42), e também com a ética na definição das regras salariais (0,44). E, na análise da JI, verificaram-se as correlações mais fortes novamente com a confiança na empresa e o fato do superior repassar explicações com sentido (0,46), em a relação a justificação adequada para decisões relativas ao trabalho (0,44), e a gestão que permite ao colaborador fazer melhor o seu trabalho (0,41).

Nas médias parciais a faixa etária acima de 60 anos foi a que melhor avaliou o CA (3,80), e o escore mais baixo foi dos funcionários mais jovens (3,33). Sobre o tempo de empresa destacou-se a avaliação do pessoal que tinha de 21 a 25 anos de serviço (3,96), seguidos pelo pessoal que possuía mais de 30 anos de serviço (3,89). O valor atribuído pelos homens (3,61) foi um pouco superior que a mensuração realizada pelas mulheres (3,55). As chefias também avaliaram melhor o CA (3,45) em relação aos técnicos (3,29) e funcionários da base (2,96). No quesito escolaridade a média mais alta foi entre os concluintes do ensino médio (3,08). Os itens com média 1 a 2,9 indicaram frágil comprometimento afetivo com a organização. Valor 3 revelou indiferença, e médias entre 4 e 5 mostram um empregado ligado afetivamente a empresa. O valor geral desse indicador foi 3,06, indicando indiferença na percepção dos funcionários.

Gráfico 5 – Comprometimento Calculativo



Fonte: Dados da Pesquisa

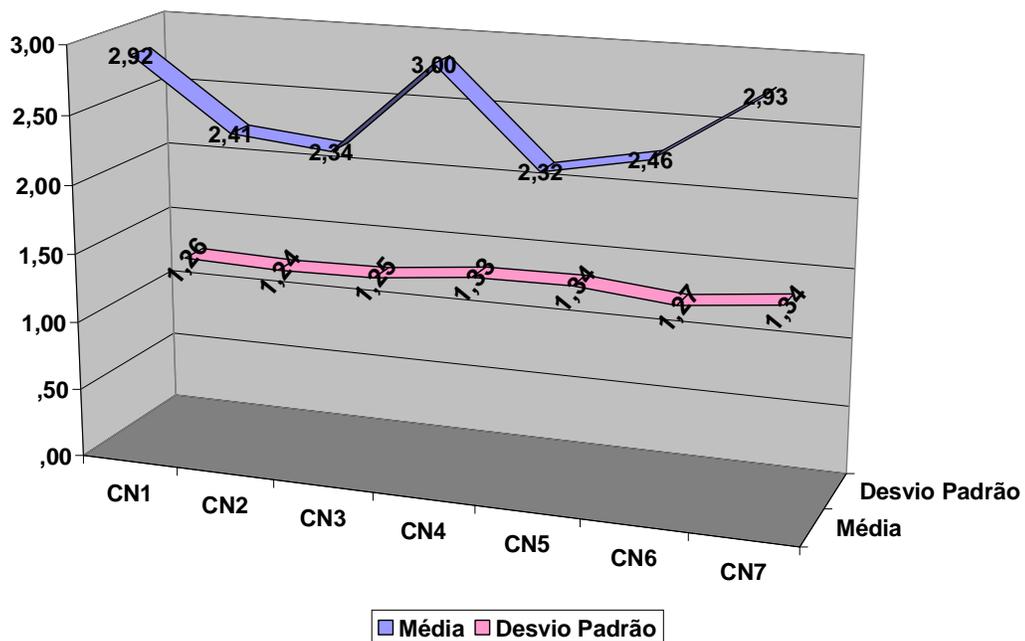
Dentre os valores atribuídos aos fatores analisados pelos respondentes destacou-se no Comprometimento Calculativo (CC) o item que descrevia a perda dos benefícios oferecidos pela empresa caso o empregado viesse a pedir demissão (3,51). A média com menor expressão foi a que tratou sobre a perda do esforço para aprender o trabalho, caso o funcionário pedisse demissão (2,32).

As correlações que mais se destacaram foram entre o comprometimento calculativo e a justiça distributiva. Houve forte relação da perda do prestígio do trabalho atual ao pedir demissão com o reconhecimento pela experiência profissional (0,44) e por ser recompensado de maneira justa pelos esforços dedicados ao trabalho (0,41). Já a relação entre CC e justiça procedimental foi tão frágil quanto a correlação de CC e justiça interacional (nenhuma pergunta ultrapassou 0,39). Essa pouca correlação foi semelhante ao resultado encontrado no trabalho de Filenga e Siqueira (2006).

Na análise por grupos específicos notou-se melhores médias entre a faixa etária de 51 a 60 anos sobre CC (3,05), e os funcionários com tempo de empresa entre 26 a 30 anos tiveram o maior índice (3,30). Os homens avaliaram com melhor nota o comprometimento

calculativo (2,86), quando comparados as mulheres (2,44). O nível estratégico novamente avalia melhor um fator (3,16), em relação a base (2,60). Quanto ao nível de escolaridade o pessoal com graduação avaliou da melhor forma o CC (2,78), seguido pelos concluintes com ensino médio (2,75). Os fatores com média 1 a 2,9 indicaram frágil comprometimento afetivo com a organização. Valor 3 revelou indiferença, e médias entre 4 e 5 mostraram um empregado ligado afetivamente a empresa. O valores gerais para o CC foram bastante frágeis, e estão colocados respectivamente após o nome de seu componente: perdas de retribuições organizacionais (3,12), perdas de investimentos feitos na organização (2,75), perdas sociais no trabalho (2,70), e perdas profissionais (2,46).

Gráfico 6 – Comprometimento Normativo



Fonte: Dados da Pesquisa

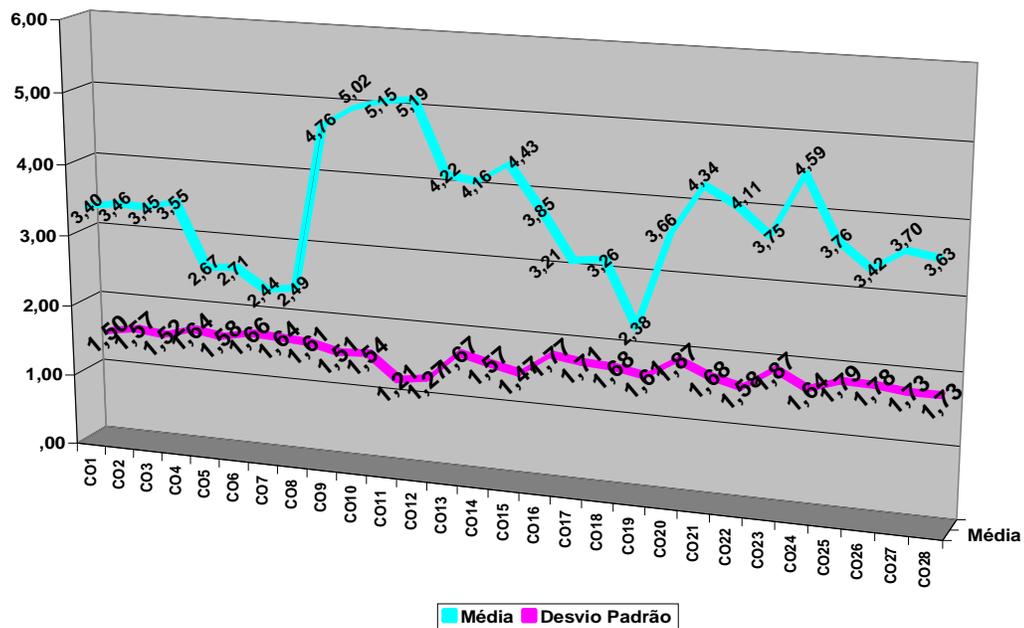
No Comprometimento Normativo (CN) observou-se médias extremamente baixas, com poucos destaques a serem citados. O índice mais alto fez menção a empresa necessitar dos serviços dos funcionários (3,00), seguido pelo item que avaliou o que a empresa fez pelo

funcionário no passado (2,93). A média mais baixa (2,32) analisou como não sendo desonesto os funcionários deixarem a organização e irem trabalhar em outras empresas.

Analisando as poucas correlações existentes destacou-se novamente a justiça distributiva, entre continuar trabalhando pela empresa como forma de retribuir o que ela já fez pelo empregado (JD), sendo recompensado de forma justa pela experiência profissional (0,37), pela qualidade do trabalho (0,36) e pelos esforços de cada funcionário (0,32). Registrou-se vínculos muito frágeis com a justiça de procedimentos, e não houve nenhuma correlação que se sobressaísse com a justiça interacional.

Os maiores destaques de médias foram para os grupos com a faixa etária de 51 a 60 anos (2,81), que tinham tempo de empresa de 26 a 30 anos (3,15), e para os detentores de cargos de chefia (2,88). Os homens (2,81) tiveram resultado mais elevado que as mulheres (2,26), e o grau de escolaridade que melhor avaliou o CN foi o ensino médio (2,74). Os itens com média 1 a 2,9 indicaram frágil comprometimento normativo com a organização. O valor 3 revelou indiferença, e médias entre 4 e 5 mostram um empregado ligado afetivamente a empresa. O valor geral desse indicador foi 2,62, indicando indiferença na percepção dos funcionários.

Gráfico 7 – Comprometimento Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa

Dentre os fatores analisados no Comprometimento Organizacional (CO) que mais se destacaram tem-se a questão do empregado ter obrigação de cumprir suas tarefas (5,19), o funcionário dever se esforçar para obter os melhores resultados (5,15) e o fato de ter obrigação de desempenhar bem cada atribuição na empresa (5,02). Como menor média notou-se a ideia de não despende esforços extras se não for recompensado (2,38) e o fato de sentir-se culpado em deixar a organização nesse momento (2,44).

Verificando as correlações existentes, mereceram destaque na justiça distributiva: ser recompensado de maneira justa pela experiência profissional (JD), com o fato de não deixar a organização por ter uma obrigação moral (0,37), por sentir que faz parte do grupo (0,38), e por ser reconhecido como membro da equipe (0,39). Na justiça procedimental se sobressaiu o fato das regras que determinam os salários terem base ética (JP) com a identificação do funcionário com a organização (0,40), por ser reconhecido na organização como membro do grupo (0,32), e pelos valores da empresa e do funcionário terem se tornado similares (0,32). E, por fim, na justiça interacional também houve correlações entre o superior explicar claramente as decisões sobre as funções do funcionário (JI), com o fato de poder fazer parte do grupo e assim lutar pela empresa (0,38), e com o dever se expressar com a atitude certa para ser recompensado (0,37).

As médias mais representativas foram na faixa etária, de 51 a 60 anos (3,83), no tempo de empresa, de 26 a 30 anos (4,22), e na escolaridade, na qual os funcionários com especialização se sobressaíram (3,93). Os homens avaliaram melhor o comprometimento organizacional (3,85) do que as mulheres (3,52). E os detentores de função de chefia avaliaram melhor o CO (4,01), em relação ao nível técnico (3,56) e operacional (3,68).

O questionário que compõem o comprometimento organizacional foi composto com 7 fatores, sendo que cada fator possui valores distintos de avaliação. Como os valores gerais para o CO tiveram variadas médias, serão colocados respectivamente após o nome de seu componente seu score e a interpretação do mesmo: base obrigação em permanecer (11,23, o qual representa comprometimento acima da média); base afetiva (7,92, que significa comprometimento abaixo da média); base afiliativa (14,98, a qual significa comprometimento abaixo da média); base escassez de alternativas (12,41, que representa comprometimento abaixo da média); base obrigação pelo desempenho (9,21, que significa comprometimento acima da média); base linha consistente de atividade (11,01, a qual equivale a

comprometimento abaixo da média); base falta de recompensas e oportunidades (9,16, a qual representa comprometimento acima da média).

5.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente é importante destacar que essa pesquisa pode contribuir para a inserção de melhoramentos na gestão de recursos humanos e na gestão de produção da ECT, pois o contexto em que o público alvo está inserido abrange as duas áreas.

Deve-se considerar durante as análises que o questionário foi aplicado num período pós-greve, o que acaba refletindo fortemente nas respostas negativas, já que no período as equipes demonstraram bastante descontentamento com a empresa. Contudo, não eram todos os funcionários que estavam em desacordo com as negociações da greve, da mesma forma que nem todos participam dos movimentos grevistas.

Registrou-se algumas semelhanças com a pesquisa realizada por Filenga e Siqueira (2006), como a grande relação da justiça distributiva e da justiça procedimental com o comprometimento organizacional, principalmente com a base afetiva. Os comprometimentos calculativo e normativo tiveram pouca ou quase nenhuma correlação com as justças procedimental e justiça normativa. A grande correlação que essa pesquisa destacou foi da justiça distributiva com todas as bases abordadas do comprometimento organizacional.

Mesmo com a empresa vivenciando um período turbulento alguns índices foram elevados, como a base obrigação em permanecer, a base obrigação pelo desempenho; a base falta de recompensas e oportunidades, as quais representaram comprometimento acima da média. Embora o índice da justiça interacional não possua menos correlações que se sobressaia ante a justiça distributiva vale destacar que foi a maior média encontrada em todas as justças.

Quanto aos pontos negativos era esperado que esses prevalecessem, visto a fase em que a organização se encontra. No entanto, um estudo sobre percepção de justiça organizacional e comprometimento no trabalho em um período pós-greve é bastante raro em meio acadêmico, o que também traz um diferencial para a pesquisa.

Cabe ressaltar as orientações de Siqueira (2008), autora de quase todos os questionários utilizados nesse trabalho, sobre a necessidade de reaplicação desse levantamento com as mesmas equipes. Dessa forma as pessoas poderão ser analisadas em períodos menos conturbados, as ações da gestão para a melhora dos índices poderão ser melhor mensuradas, bem como os impactos das políticas da área de recursos humanos da empresa, os quais também influenciam consideravelmente o cotidiano da organização.

6. REFERÊNCIAS

ADAMS J. S.; Toward an understanding of onequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**. 1963 a. 67(5): 422-436.

ADAMS J. S.; **Wage inequity productivity and quality**. Industrial Relations. 1963 b. 3: 9-16.

ALMEIDA G.; **O Impacto da Justiça Organizacional no Sentimento de Ineficácia Profissional, Comprometimento Afetivo e Percepção de Saúde Geral**. In: Encontro Anual da ANPAD, São Paulo, 2009.

ASSMAR, E. M. L.; **A Experiência de Justiça na Vida Diária: Uma Análise Preliminar em Três Grupos Sociais**. Psicologia: Reflexão e Crítica. 1997 : 335-350.

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

BASTOS A.; **Comprometimento Organizacional: Um balanço de resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. Revista RAE, FGV, São Paulo, v.33, n.3, Mai./Jun. 1993: 52-64.

BASTOS, A.; BRANDÃO, M. G. A.; **Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas**. In : Encontro Anual da ANPAD, 17., 1993, Salvador. Anais.

BORGES-ANDRADE, J. E., AFANASIEF, R. S., SILVA, M. S.; **Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas**. In: Reunião Anual de Psicologia, 19., 1989, Ribeirão Preto. Anais.

BANDEIRA M., MARQUES A., VEIGA R.; **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional : um Estudo na ECT/MG**. Revista RAC, São Paulo, v.4, n.2, Mai./Ago. 2000: 133-157.

FILENGA D., SIQUEIRA M.; **O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional.** Revista RAE, São Paulo, v.41, n.4, Out./Nov./Dez.2006 : 431-441.

GIL A.; **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4ª edição, São Paulo: Atlas, 1994.

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

MARCONI M., LAKATOS E.; **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5ª edição, São Paulo: Atlas, 2003.

MEDEIROS C., ALBUQUERQUE L., SIQUEIRA M., MARQUES G.; **Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil.** Revista RAC, v.7, n.4, Out./Dez. 2003: 187-209.

REGO A.; **Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida.** Psicologia, XIV(2). 2000: 285-307.

REGO A., SOUTO S.; **A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: um Estudo Luso-Brasileiro.** Revista RAC, v.8, n.1, Jan./Mar. 2004 : 151-177.

ROCHA A. S. C., BASTOS A. V. B., **Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil.** In: Encontro Anual da ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais.

SIQUEIRA, M.; GOMIDE Jr., S.; OLIVEIRA A. **Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações: Estudos Psicossociais.** São Bernardo do Campo: UMESP, 2001.

SIQUEIRA M., TAMAYO A.; **Medidas do comportamento organizacional : ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre : Artmed, 2008.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Questionário Percepção de Justiça Organizacional na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Caro respondente, esse é um questionário com objetivo de embasar uma pesquisa acadêmica. Gostaríamos que você contribuísse respondendo o questionário abaixo, o qual tem objetivo de verificar a percepção de justiça que os funcionários da empresa Correios possuem sobre a forma com que a empresa se relaciona com seus subordinados. Os dados não serão revelados individualmente, somente agrupados, ficando preservada a identidade e as informações contidas no questionário. É importante não deixar questões em branco, e atentar para as escalas diferentes em cada uma das páginas. Obrigada.

Parte I - Por favor, fale um pouco de você:

1. Idade: _____ 2. Anos em que trabalha na empresa: _____ 3. Sexo: () Feminino () Masculino
4. Estado Civil: () solteiro(a) () casado(a) () separado(a) () outro. Qual? _____
5. Nível hierárquico: () Carteiro () Operador Triagem () Auxiliar Administrativo () Técnico () Supervisor
() Coordenador () Gerente () Outro. Qual? _____
6. Área da organização em que trabalha: () administrativa () técnica () operacional
7. Já foi promovido(a) alguma vez na empresa para função de chefia? () Sim () Não
8. Escolaridade: () Até o Ensino Fundamental (1º grau) () Até o Ensino Médio (2º grau) () Ensino Técnico
() Superior Incompleto () Superior Completo () Especialização () Mestrado ou Doutorado
() Outro. Qual? _____

Parte II

Por favor, responda as questões abaixo avaliando a organização em que trabalha. Responda marcando o valor de 1 a 7 de acordo com o exemplo na escala abaixo.

1. Discordo totalmente
2. Discordo moderadamente
3. Discordo levemente
4. Nem concordo nem discordo
5. Concordo levemente
6. Concordo moderadamente
7. Concordo totalmente

| Afirmativas: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1/JD1. Na empresa onde trabalho sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho. | | | | | | | |
| 2/JD2. Na empresa onde trabalho sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional. | | | | | | | |
| 3/JD3. Na empresa onde trabalho sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços no trabalho. | | | | | | | |
| 4/JD4. Na empresa onde trabalho sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento. | | | | | | | |
| 5/JD5. Na empresa onde trabalho sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho. | | | | | | | |
| Afirmativa: Quando é preciso definir o quanto o empregado receberá por seu esforço no trabalho... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6/JP1. A empresa onde trabalho utiliza regras bem definidas. | | | | | | | |
| 7/JP2. A empresa onde trabalho utiliza as mesmas regras para todos os empregados. | | | | | | | |
| 8/JP3. A empresa onde trabalho possui regras que impedem que as pessoas responsáveis pelas decisões levem vantagens pessoais. | | | | | | | |
| 9/JP4. A empresa onde trabalho possui regras que foram definidas a partir de informações precisas. | | | | | | | |
| 10/JP5. A empresa onde trabalho permite a participação dos empregados na formulação das regras. | | | | | | | |
| 11/JP6. A empresa onde trabalho possui regras que foram elaboradas com base em padrões éticos. | | | | | | | |
| Afirmativas: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12/JI1. O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo. | | | | | | | |
| 13/JI2. O meu superior é completamente sincero e franco comigo. | | | | | | | |
| 14/JI3. O meu superior trata-me com respeito e consideração. | | | | | | | |
| 15/JI4. O meu superior fornece-me informações sobre o modo como estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho. | | | | | | | |
| 16/JI5. Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido ao meu trabalho. | | | | | | | |
| 17/JI6. O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho. | | | | | | | |
| 18/JI7. O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções. | | | | | | | |

Por favor, responda as questões abaixo avaliando a organização em que trabalha. Responda marcando o valor de 1 a 5 de acordo com o exemplo na escala abaixo.

1. Nada
2. Pouco
3. Mais ou menos
4. Muito
5. Extremamente

| Afirmativa: A empresa onde trabalho faz-me sentir... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 19/CA1. Confiante nela. | | | | | |
| 20/CA2. Desgostoso(a) com ela. | | | | | |
| 21/CA3. Empolgado(a) com ela. | | | | | |
| 22/CA4. Fiel a ela. | | | | | |
| 23/CA5. Apegado(a) a ela. | | | | | |
| 24/CA6. Orgulhoso(a) dela. | | | | | |
| 25/CA7. Contente com ela. | | | | | |
| 26/CA8. Responsável por ela. | | | | | |
| 27/CA9. Distante dela. | | | | | |
| 28/CA10. Dedicado(a) a ela. | | | | | |
| 29/CA11. Entusiasmado(a) com ela. | | | | | |
| 30/CA12. Preocupado(a) com ela. | | | | | |
| 31/CA13. Encantado(a) com ela. | | | | | |
| 32/CA14. Desiludido(a) com ela. | | | | | |
| 33/CA15. Envolvido(a) com ela. | | | | | |
| 34/CA16. Fascinado(a) por ela. | | | | | |
| 35/CA17. Interessado(a) por ela. | | | | | |
| 36/CA18. Animado(a) com ela. | | | | | |

Por favor, responda as questões abaixo avaliando a organização em que trabalha. Responda marcando o valor de 1 a 5 de acordo com o exemplo na escala abaixo.

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

| Afirmativa: Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 37/CC1. Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje. | | | | | |
| 38/CC2. Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro da empresa. | | | | | |
| 39/CC3. Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa. | | | | | |
| 40/CC4. Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com meu cargo atual. | | | | | |
| 41/CC5. Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa. | | | | | |
| 42/CC6. Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa. | | | | | |
| 43/CC7. Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa. | | | | | |
| 44/CC8. Eu deixaria para trás tudo que já investi nesta empresa. | | | | | |
| 45/CC9. Eu estaria prejudicando minha vida profissional. | | | | | |
| 46/CC10. Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa. | | | | | |
| 47/CC11. Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, plano de saúde, etc.). | | | | | |
| 48/CC12. Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão. | | | | | |
| 49/CC13. Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa. | | | | | |
| 50/CC14. Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho. | | | | | |
| 51/CC15. Eu estaria jogando fora todo esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual. | | | | | |

| Afirmativas: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 52/CN1. Continuar trabalhando nessa empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim. | | | | | |
| 53/CN2. É minha obrigação continuar trabalhando para essa empresa. | | | | | |
| 54/CN3. Eu sei que seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra. | | | | | |
| 55/CN4. Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços. | | | | | |
| 56/CN5. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora. | | | | | |
| 57/CN6. É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela. | | | | | |
| 58/CN7. Esta empresa já fez muito por mim no passado. | | | | | |

Por favor, responda as questões abaixo avaliando a organização em que trabalha. Responda marcando o valor de 1 a 6 de acordo com o exemplo na escala abaixo.

1. Discordo totalmente
2. Discordo muito
3. Discordo pouco
4. Concordo pouco
5. Concordo muito
6. Concordo totalmente

| Afirmativas: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 59/CO1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares. | | | | | | |
| 60/CO2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que simboliza, de seus valores. | | | | | | |
| 61/CO3. Eu me identifico com a filosofia da organização. | | | | | | |
| 62/CO4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização. | | | | | | |
| 63/CO5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. | | | | | | |
| 64/CO6. Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora. | | | | | | |
| 65/CO7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora. | | | | | | |
| 66/CO8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui. | | | | | | |
| 67/CO9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa. | | | | | | |
| 68/CO10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa. | | | | | | |
| 69/CO11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis. | | | | | | |
| 70/CO12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas. | | | | | | |
| 71/CO13. Nesta empresa eu sinto que faço parte do grupo. | | | | | | |
| 72/CO14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo. | | | | | | |
| 73/CO15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho. | | | | | | |
| 74/CO16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa. | | | | | | |
| 75/CO17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar. | | | | | | |
| 76/CO18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização. | | | | | | |
| 77/CO19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente. | | | | | | |
| 78/CO20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa. | | | | | | |
| 79/CO21. Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego. | | | | | | |
| 80/CO22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo. | | | | | | |
| 81/CO23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa. | | | | | | |
| 82/CO24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego. | | | | | | |
| 83/CO25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. | | | | | | |
| 84/CO26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização. | | | | | | |
| 85/CO27. Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho. | | | | | | |
| 86/CO28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho. | | | | | | |

Favor não preencher os campos abaixo.

Questionário n°
