



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

VINÍCIUS LOPES DE LIMA

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL DE  
SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES  
PÚBLICAS**

Brasília – DF

2011

VINÍCIUS LOPES DE LIMA

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL DE  
SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES  
PÚBLICAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora, Catarina Cecília Odelius.

Brasília – DF

2011

Lima, Vinícius Lopes.

Percepção de Justiça Organizacional de Sistemas de Remuneração em Organizações Públicas / Vinícius Lopes de Lima. – Brasília, 2011.

50 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dra. Catarina Cecília Odélius, Departamento de Administração.

1. Justiça Organizacional. 2. Sistemas de Remuneração. Título.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Vinícius Lopes de Lima**

Doutora, Catarina Cecília Odelius  
Professor-Orientador

Doutor, Pedro Paulo Murce Meneses  
Professor-Examinador

Brasília, 14 de Julho de 2011

A Deus, a minha família e àqueles que estiveram  
ao meu lado em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me dar forças.

À minha família, por sempre ter dado incentivo para o alcance de meus objetivos.

À professora Catarina Cecília Odelius, pela orientação no desenvolvimento desse trabalho.

Aos meus colegas de curso, pelo apoio e pela alegria, nos momentos certos.

A todos aqueles que participaram desta pesquisa, viabilizando sua realização.

A todos que foram meus professores ao longo do curso, pelas experiências compartilhadas e pela agradável convivência.

## RESUMO

O objetivo da pesquisa foi comparar a percepção de justiça organizacional entre funcionários que recebem Remuneração Fixa e os que além desta recebem Remuneração Variável em duas organizações públicas. Os dados coletados em duas agências reguladoras, por meio da Escala de Percepção de Justiça Organizacional de Mendonça, junto a 189 servidores, foram submetidos a análises descritiva e inferencial. Os resultados indicam não haver diferenças de percepção de justiça organizacional entre os funcionários que recebem ou não Remuneração variável nas agências reguladoras pesquisadas e a única variável entre as estudadas que influenciou a percepção de justiça organizacional foi exercer cargo de chefia.

Palavras-chave: Justiça Organizacional. Sistemas de Remuneração.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Contextualização .....	8
1.2	Formulação do Problema.....	9
1.3	Objetivo Geral .....	9
1.4	Objetivos Específicos.....	10
1.5	Justificativa .....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Justiça Organizacional .....	12
2.1.2	Dimensões da Justiça Organizacional .....	15
2.1.3	Consequentes da Justiça Organizacional .....	20
2.2	Sistemas de Remuneração.....	21
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	24
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	24
3.2	Caracterização das organizações.....	24
3.3	População e amostra .....	25
3.4	Caracterização do Instrumento de pesquisa.....	26
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	27
4	RESULTADO E DISCUSSÃO.....	28
4.1	Percepção de Justiça Organizacional entre servidores que recebem remuneração fixa de servidores que recebem remuneração variável .....	28
4.2	Percepção de Justiça Organizacional e dados demográficos.....	38
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	44
	REFERÊNCIAS .....	45
	ANEXOS.....	48
	Anexo A - Questionário aplicado às organizações .....	49



# 1- INTRODUÇÃO

## 1.1- Contextualização

Antes de se fazer uma abordagem sobre o tema justiça organizacional e sistemas de remuneração no setor público, é oportuno fazer uma análise do impacto da atual realidade social e econômica sobre as relações de trabalho no modelo de gestão de administração pública no Brasil, buscando contextualizar a relação dinâmica entre gestão pública e sociedade.

Atualmente a sociedade passa por profundas mudanças, que por sua vez desafiam as organizações a se ajustarem às novas necessidades impostas pelo mercado. De acordo com Martiningo Filho (2007) a luta pela competitividade e sobrevivência das organizações trouxe inúmeras conseqüências como, a flexibilização das relações do trabalho, o aumento do desemprego, da terceirização, da informalidade e da contratação por tempo determinado, entre outras.

Essas mudanças fizeram com que a administração pública no Brasil também mudasse e grandes transformações na gestão pública ocorreram com o intuito de modernização no setor público.

Desde então a Gestão Pública passou a adotar práticas do setor privado com o intuito de trazer para o setor público o modelo gerencial de administração tais como o enxugamento, a reengenharia, o sistema de remuneração variável e o trabalho em equipe, entre outras que sem abdicar das estruturas burocráticas buscava-se garantir o princípio da impessoalidade dos atos administrativos (ZANDONADI, 2006).

De acordo com De Paula (2005 apud ZANDONADI, 2006), a gestão pública passou a buscar por relações mais profissionais, autônoma e descentralizada, dividida em carreiras, orientada para o uso eficiente e eficaz dos recursos humanos, financeiros e materiais mediante a extinção de funções desnecessárias, redução de gastos e de pessoal, a melhoria do conhecimento técnico e gerencial e criação de novas políticas de gestão de pessoas que buscassem a motivação dos colaboradores.

A partir desse contexto de transformações e aumento de investimento nas políticas de gestão de pessoas nas organizações (ODELIUS; SANTOS, 2008), foram

desenvolvidas novas técnicas de administração de pessoal, entre as quais é possível destacar os sistemas de remuneração funcional fixa e variável como formas de recompensar a contribuição dos colaboradores para a organização e buscar alinhar as ações dos profissionais para o alcance dos objetivos organizacionais (WOOD JÚNIOR et al., 1999; XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999).

Outro tema relacionado à essa questão de motivação dos colaboradores organizacionais e que tem sido objeto de grande relevância quando se diz em novas políticas de gestão de pessoas, é a questão da justiça organizacional que em 1965 foi ressaltado por Adams como um fator influenciador do comportamento dos funcionários.

## **1.2- Formulação do problema**

Diante o exposto no tópico 1.1 e a partir da identificação da influência da percepção de justiça sobre o comportamento das pessoas e da adoção, por parte das organizações, de novos sistemas de remuneração que incluem parcelas fixa e variável como formas de recompensar a contribuição dos colaboradores, foi formulada a seguinte pergunta: há diferença de percepção de justiça organizacional entre servidores que recebem remuneração fixa e servidores que recebem remuneração variável em organizações públicas?

## **1.3- Objetivo Geral**

O estudo a ser desenvolvido pretende comparar a percepção de justiça organizacional entre servidores que recebem remuneração variável e fixa em duas agências reguladoras.

## 1.4- Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desse estudo abrangem os temas de justiça organizacional e sistemas de remuneração contribuindo para a reflexão e o desenvolvimento de pesquisas relativas aos temas, a partir da visão de servidores públicos de duas agências reguladoras.

O presente estudo pretende ainda:

-Apresentar e caracterizar questões conceituais acerca de justiça organizacional e sistemas de remuneração, mediante revisão da literatura atual;

-Descrever as percepções de justiça organizacional a partir das dimensões de justiça apontadas pela literatura atual, em cada uma das agências investigadas;

-Comparar a percepção de justiça organizacional com base no tipo de remuneração percebida e em características demográfico-funcionais.

## 1.5- Justificativa

Considerando o contexto atual de acirrada concorrência, globalização e a busca cada vez mais incessante pela eficiência e eficácia por parte das organizações em relação aos seus funcionários, é de extrema importância à realização de pesquisas no campo da justiça organizacional principalmente nas áreas da administração, sociologia e psicologia, conforme afirma Mendonça (2003).

É importante ressaltar a contribuição acadêmica e social que a pesquisa pretende, tendo em vista que desde 1965, Adams já ressaltava a importância da justiça nas organizações, focando seus estudos nas recompensas recebidas, visto que a justiça na distribuição de recompensas influenciava de modo positivo o comportamento dos funcionários, evidenciando assim a importância desse fator para a gestão de qualquer organização, e, mais recentemente, Greenberg (1987, 1990) e Rego (2002) relatam que justiça organizacional é revestida de grande complexidade e requer que os administradores e gerentes saibam compreender o momento em que os trabalhadores percebem como justas as distribuições de recursos, os procedimentos utilizados para sua

distribuição e as interações sociais que ocorrem entre os colaboradores, em especial, entre gestores e seus subordinados (justiça interacional)

Segundo ASSMAR, FERREIRA e SOUTO (2005) os estudos sobre justiça organizacional no Brasil têm evoluído bastante, porém ainda são esparsos e pouco associam ainda o aludido tema com outras variáveis, tais como os sistemas de remuneração, urgindo assim a necessidade de desenvolvimento de pesquisas na área, pois além da relevância social, as relações de trabalho no Brasil apresentam-se com elevados níveis de insatisfação e desmotivação, sentimentos estes intimamente relacionados à questão de justiça organizacional e sistemas de remuneração.

## **2- REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo estão abordados os principais conceitos dos temas relacionados à essa pesquisa, que são: Justiça Organizacional e Sistemas de remuneração.

### **2.1- Justiça Organizacional**

Aos pesquisadores da Psicologia Social do trabalho é muito importante o tema Justiça Organizacional, tendo em vista que o mesmo está intimamente ligado à questão do funcionamento da organização e do bem estar dos funcionários, ou seja, as pessoas tendem a se empenhar mais em organizações consideradas justas.

Desde seu surgimento como uma área própria de estudos dentro da Psicologia Social, na década de 1960, a Psicologia Social da Justiça se preocupa em refletir as funções principais que os valores, as crenças e sentimentos sobre o conceito de justiça e injustiça exercem sobre o comportamento humano (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Os estudos sociopsicológicos acerca do aludido tema, vêm demonstrando que os julgamentos daquilo que é considerado justo ou injusto compõem a base do comportamento e da atitude das pessoas e segundo Tyler, Boeckmann e Smith & Huo,(1997 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) o objetivo dessa área são os significados subjetivos de justiça, isto é, a percepção que as pessoas têm sobre o que é justo ou injusto e como tais percepções são conceituadas por elas, as quais não se justificam necessariamente por referências religiosas ou políticas.

A área organizacional e de trabalho é considerada como um dos campos de estudo mais importante para a aplicação dos conhecimentos da Psicologia Social da Justiça. Os estudos sobre concepções, percepções e reações à justiça ou injustiça das estruturas organizacionais em relação aos colaboradores foram reunidos, a partir de 1987, sob a designação do termo Justiça Organizacional, elaborado por Jerald Greenberg.(ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Atualmente, o reconhecimento de que o tema justiça organizacional exerce influência direta na saúde das relações entre justiça e comportamento humano está inferido

na afirmação de Greenberg (1990a) de que justiça constitui requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal de seus membros.

Mas afinal, o que é Justiça Organizacional? “Em linhas gerais, justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações” (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Para Beugré (1998 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005), o estudo da justiça está baseado em três premissas: o fato de a justiça estar presente no cotidiano da vida social e do trabalho, por ser a percepção de justiça afetada pela maneira que a organização trata os empregados e por ser objeto de reivindicação, por parte dos trabalhadores que procuram um tratamento “justo” nas organizações em que trabalham.

Segundo Mendonça (2003):

[...] é de grande interesse que os gerentes entendam quando e em que condições os trabalhadores atribuem como justas as distribuições de recursos e recompensas os procedimentos, sejam eles em relação às políticas formais ou em termos das relações interpessoais entre gerentes e subordinados (MENDONÇA, 2003,p. 49).

A organização enquanto um dos principais campos de estudo da psicologia social de justiça e definida por Paz(1999) como um conjunto de regras e condutas estabelecidas, que orientam um sistema de cooperação a desenvolver o que for desejável para seus membros organizacionais. Por conseguinte, a mesma é composta por um conjunto de cooperações com o intuito de obter mútuas vantagens que conseqüentemente é marcada por interesses individuais e conflitos que podem ser resultantes da intenção dos indivíduos em receber recompensas oriundas do aumento de produtividade provenientes de seus esforços.

Diante o exposto Assmar e Ferreira (2004) afirmam que, a partir da década de 1990, a teoria e a pesquisa acerca do tema justiça organizacional aumentaram muito, com a finalidade de compreender o grau de complexidade do fenômeno, a especificação de suas dimensões, a busca de seus principais correlatos organizacionais, seu impacto na produtividade dos colaboradores e suas influências sobre a saúde do trabalhador.

De acordo com Assmar e Ferreira (2004, p. 156):

[...] a ênfase mais recente volta-se para a avaliação das conseqüências que as percepções continuadas de injustiça por parte dos trabalhadores, traduzidas por níveis elevados de insatisfação, desmotivação e estresse, bem como por comportamentos negativos, contra produtivos e retaliatórios, podem ter na saúde e no bem-estar no trabalho.

Considerando o tema justiça organizacional de maneira mais ampla, Beugré (1998 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005), propõe uma definição abrangente, onde justiça organizacional refere-se à justiça percebida nas trocas econômicas ou sociais que ocorrem dentro da organização, envolvendo o indivíduo e suas relações com seus gerentes ou subordinados.

Bies e Tripp (1995 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) afirmam que a justiça organizacional possui três dimensões: a primeira refere-se às regras sociais que ditam as normas de governar as organizações, a segunda pelo modo pelo qual são distribuídos os resultados, os procedimentos que devem ser usados para tomar as decisões e a terceira pelo modo pelo qual as pessoas devem ser tratadas.

Ainda Bies e Tripp (1995 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005), aponta que as investigações acadêmicas em meios organizacionais convencionais surgem das dimensões de justiça organizacional, ou seja, pelas regras formais propriamente dita (justiça distributiva), o processo que a determina (justiça procedimental) e o modo como o superior se relaciona profissionalmente com o colaborador (justiça interacional).

Essas dimensões de justiça organizacional estão sintetizadas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Dimensões da Justiça Organizacional**

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Estudiosos</b>
Justiça Distributiva	Foi a que primeiro suscitou a atenção dos cientistas organizacionais. A atenção é voltada ao conteúdo, isto é na justiça dos fins alcançados ou obtidos, por exemplo salários, classificações em avaliação de desempenho sanções disciplinares e participação nos lucros.	Adams(1965)
Justiça Procedimental	O foco é o processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins (por exemplo, procedimentos usados nos acréscimos salariais).	Thibaut e Walker (1975, 1978)

Quadro 1 (continuação)

Dimensão	Descrição	Estudiosos
Justiça Interacional	O foco é a qualidade da interação entre subordinados e gerentes ou o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com seus colaboradores e no grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas.	Bies e Moag (1986), Tyler e Bies (1990), Greenberg (1993) e Rego (2000d).

Fonte: Fiuza (2009, p. 8).

### 2.1.2 - Dimensões da Justiça Organizacional

Quando se fala em Justiça Distributiva, o foco está na justiça das distribuições de recursos materiais ou não materiais, entendidos como bens, serviços, promoções, salários, sanções disciplinares, entre outros. Os tipos de abordagem que tratam da justiça distributiva são: a unidimensional e a multidimensional (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

A abordagem unidimensional é representada pela teoria da equidade (ADAMS, 1965; WALSTER, BERSCHIED & WALSTER, 1973; WALSTER & WALSTER, 1975), que parte do contexto das organizações de trabalho para explicar a reação dos trabalhadores em relação a remuneração e apoiada no preceito aristotélico de que o justo é o proporcional, postula que uma dada distribuição de resultados é percebida como justa se a razão entre *inputs* (investimentos e contribuições) e *outcomes* (resultados) é igual à razão entre investimentos e resultados de um outro com quem a pessoa se compara, mas quando as razões são desiguais, ocorre a iniquidade: favorável, quando a pessoa é super-recompensada, desfavorável, quando ela é sub-recompensada. A percepção de iniquidade gera tensão (culpa ou raiva, conforme o caso), estimulando a busca pela equidade ou a reduzir a iniquidade, sendo a força da motivação equivalente à tensão criada (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

De acordo com essa teoria, diante da iniquidade, o indivíduo pode dispor de algumas estratégias para eliminar ou diminuir a tensão resultante da restauração real da equidade, isto é, ações para alterar o valor das contribuições ou resultados, os próprios ou



os do outro com quem se compara, por exemplo: um funcionário que esteja achando que foi sub-recompensado poderá diminuir suas contribuições e conseqüentemente diminuindo seu esforço no trabalho ou se sentindo super-recompensado poderá aumentar seu esforço, rendimento e qualidade no trabalho, outra restauração psicológica de equidade é aquela onde um indivíduo tenta recompensar uma perda com outra suposta vantagem, por exemplo: a pessoa está inconformada com a sua remuneração, mas para modificar o valor percebido das contribuições ou resultados, ela pode pensar: “Ganho pouco, mas pelo menos tenho tempo para estudar”; são comuns ainda as estratégias de abandono de campo por interrupção da relação (absenteísmo ou rotatividade); e, substituição do objeto de comparação por outro que lhe seja mais similar (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

A abordagem multidimensional (DEUTSCH, 1985; LEVENTHAL, 1980; MIKULA, 1980; UTNE&KIDD, 1980) critica à concepção anterior por julgá-la simplista e que reduz o tema justiça organizacional à proporcionalidade e prevê uma única resposta possível à iniquidade, que é a restauração da equidade. Em busca de uma maior abrangência sobre o tema Deutsch (1985) defende a existência de múltiplas regras distributivas, que dependem das características das relações cooperativas que estão em jogo e do objetivo que os grupos procuram atingir, ou seja, além da equidade das situações em que a produtividade econômica é a meta principal, outros princípios distributivos, como a igualdade e necessidade, poderiam ser relevados durante a análise: se o objetivo é a harmonia social, um resultado desejado pelo grupo é dividido igualmente entre todos os membros que participaram da realização do objetivo; agora se o objetivo é o desenvolvimento ou bem-estar pessoal, o resultado é destinado àqueles que, no momento, apresentem maior grau de necessidade pessoal (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Em determinadas situações, o avanço nos estudos de justiça organizacional estudos tem mostrado que em condições de imparcialidade, as pessoas costumam escolher pelo uso combinado da necessidade com a equidade e com o estabelecimento de um patamar mínimo para todos os participantes e o restante sendo distribuído segundo os níveis de produtividade, ou seja, admiti-se como alternativa apropriada de justiça o uso conjunto de regras distributivas (Rego, 2000a).

“A perspectiva de justiça baseada na noção de equidade mostra-se incompleta, haja vista que os estudos se detiveram tão somente nos resultados das decisões de alocação. A adoção dessa abordagem equivale à aceitação de que as pessoas só se preocupam com o que podem obter e, por

consequente, não se importam com os meios usados para determinar os resultados ou com a forma como são tratadas (Cropanzano & Randall, 1993). Prevalece aí o modelo do homem econômico, egoísta e movido por auto-interesse, que só se preocupa em maximizar suas recompensas” (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005, P.445).

Leventhal (1980 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) afirma que quando se fala em justiça processual o foco incide na justiça dos procedimentos adotados para a definição de uma determinada distribuição, ou seja, a maior atenção é dada à justiça dos meios de resolução dos conflitos ou dos processos de tomada de decisão quanto à repartição de recursos, que normalmente são escassos, entre os membros envolvidos. A crença subjacente é a de que uma situação é justa se os procedimentos de decisão são justos, indiferentemente dos resultados.

A teoria de justiça processual ou procedimental foi iniciada por Thibaut e Walker (1975), que por meio da tradicional pesquisa em procedimentos legais, desenvolveram programas de investigação que tinha como finalidade a comparação das reações humanas aos procedimentos de resolução de conflito, esses autores perceberam que as pessoas se preocupavam com os resultados e também com os critérios adotados para a distribuição. Isto é, as pessoas podem ter boa aceitação dos resultados desfavoráveis desde que os procedimentos para chegar até eles sejam justos e assim Thibaut e Walker concluíram que os procedimentos percebidos como mais justos pelas partes envolvidas eram aqueles que lhes davam a oportunidade de expressar suas opiniões (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

No modelo de justiça processual proposto por Leventhal (1980 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) a ênfase era que as pessoas recorriam a sete componentes estruturais dos procedimentos para realizar a avaliação de justiça: (1) escolha dos tomadores de decisão; (2) definição e comunicação dos critérios aos interessados; (3) veracidade da informação obtida em relação aos interessados; (4) estrutura de decisão; (5) mecanismos de apelo sobre as decisões tomadas; (6) salvaguardas da lisura do processo e (7) métodos de confirmação das decisões tomadas. O autor constatou também que esses procedimentos são percebidos como justos quando atendem os seguintes requisitos: consistência, não tendencioso, precisos, corretivos, representatividade e baseados em padrões éticos e morais.

Em seguida, Greenberg e colaboradores G Greenberg & Folger (1983 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) estenderam à realidade das organizações a aplicação do conceito de justiça processual, acreditando que a mesma seria útil para a realização de uma série de estudos a partir do contexto organizacional que até então não era explicado de forma apropriada ou convincente pela adoção exclusiva do conceito de justiça distributiva.

Thibaut e Walker (1975 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) propõem ainda um estudo instrumental para justificar a causa das pessoas valorizarem os procedimentos justos, sob o argumento de que as decisões nas quais esses indivíduos têm voz tendem a produzir melhores resultados, ou seja, as pessoas não valorizam o processo justo por si mesmo, mas, sim, por ser uma maneira para produzir resultados melhores e mais justos no futuro, já que essas pessoas normalmente procuram defender ou maximizar seus próprios interesses, logo após tentando demonstrar que a justiça processual possui aspectos não instrumentais, Tyler e Lind (1992 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) desenvolveram o modelo do valor grupal, o qual afirma que as pessoas se importam com processos justos porque eles são fonte de *feedback* de seu *status* no grupo.

Tyler & cols, (1997 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) afirmam que embora objeto de ceticismo inicial, os fatos empíricos obtidos em uma variedade de contextos organizacionais, consolidam a idéia da justiça processual de que o processo justo exerce influência forte e independente nas reações das pessoas ao processo decisório organizacional, em alguns casos até superando a influência da justiça distributiva como, por exemplo, nas avaliações das pessoas sobre autoridades legais e gerenciais, instituições e regras organizacionais globais.

Na dimensão da justiça Interacional o foco está nos aspectos sociais envolvidos nas relações entre chefes e subordinados. Foi um conceito concebido por Bies & Moag (1986 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005), e posteriormente ratificada por Bies (2001 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) como uma dimensão independente de justiça para mostrar a importância da qualidade das relações interpessoais dos colaboradores e, segundo esses autores, a justiça interacional deverá ser vista como uma dimensão distinta da justiça dos procedimentos, tendo em vista que a mesma envolve a justiça dos critérios de comunicação, enquanto que a justiça processual envolve a qualidade estrutural dos processos de decisão. Isto quer dizer que a justiça processual está relacionada ao grau com que os procedimentos formais são executados na

organização, enquanto que a justiça interacional diz respeito à qualidade das relações interpessoais.

Cropanzano e Greenberg (1997 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) comentam ser difícil uma distinção conceitual entre justiça processual e interacional, apesar de notarem suma importância na análise das relações interpessoais e de acordo com esses autores, os procedimentos formais e as interações interpessoais compõem juntos os processos que levam à decisão de alocação; por outro lado, ambas as dimensões de justiça têm conseqüências e correlatos semelhantes, como o demonstraram as altas correlações obtidas entre elas no estudo de Konovsky e Cropanzano (1991 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Por conta dessas razões, muitos pesquisadores tratam a justiça interacional como o aspecto social da justiça processual (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Greenberg (1993 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005), afirma que os aspectos sociais são salientes na justiça processual e na distributiva que propõe uma taxonomia de classes de justiça, relacionadas à duas dimensões: por um lado, justiça distributiva e processual e, por outro, seus determinantes focais ou estruturais, quando a ênfase está no contexto ambiental em que ocorrem as relações interpessoais se focaliza o tratamento dos indivíduos. Como conseqüências surgem quatro classes de justiça: justiça sistêmica (processual x estrutural), justiça informacional (processual x social), justiça configuracional (distributiva x estrutural) e justiça interpessoal (distributiva x social).

De acordo com Rego (2000a), os elementos sociais presentes na justiça interacional podem, ser fragmentados em dois aspectos: a sensibilidade social, que concerne ao grau com que o chefe adota um tratamento justo aos colaboradores afetados pelos procedimentos e decisões distributivas (justiça interpessoal); e a justificação informacional, que está relacionada ao fornecimento de informações e a explicação das decisões tomadas (justiça informacional) e quando se fala em justiça interpessoal, é de se esperar que o tratamento justo eleve as percepções de justiça, e como conseqüência o aumento do grau de aceitação das decisões. Quando se fala em justiça informacional, presume-se que as explicações e justificações atenuem as reações negativas dos empregados às percepções de injustiça em relação aos resultados obtidos (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

### 2.1.3 - Conseqüentes da justiça organizacional

Aos pesquisadores da Psicologia Social do trabalho é muito importante o tema Justiça Organizacional, tendo em vista que o mesmo está intimamente ligado á questão do funcionamento da organização e do bem estar dos funcionários, ou seja, as pessoas tendem a se empenhar mais em organizações consideradas justas (SCHMALTZ, 2009).

Estudos têm demonstrado que mudanças organizacionais em relação à cultura e as políticas em gestão de pessoas, principalmente aquelas referente a avaliação de desempenho, sistema de remuneração, entre outros, são extremamente importantes para se avaliar a questão de justiça, por exemplo: Mannix, Neale e Northcraft (1995 apud SCHMALTZ, 2009) constataram que em culturas economicamente orientadas a eqüidade era considerada mais justa e a distribuição dos recursos econômicos era mais igualitária, ao passo que a igualdade e a necessidade prevaleciam, respectivamente, em culturas voltadas para os relacionamentos e para o desenvolvimento pessoal.

Helena (2000 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) constatou que os trabalhadores de determinada empresa privada percebiam mais justiça distributiva e processual em sua organização, que aqueles empregados em uma determinada empresa pública. Evidenciando assim o papel do fator cultura organizacional quando se analisa questões ligadas à justiça.

Para Gondim e Siqueira (2004) quando uma organização cria um ambiente de injustiça em relação ao tratamento interpessoal, a distribuição de recursos e em seus procedimentos internos, acaba contribuindo para a expressão de raiva, agressividade e disseminando a atitude de retaliação no ambiente de trabalho. Em um estudo sobre injustiça, sofrimento e retaliação no trabalho, Mendonça e Mendes (2005) afirmam que a injustiça gera sofrimento e depressão prejudicando a produtividade organizacional.

Nessa mesma linha de pesquisa Holliger e Clark (1983 apud MENDONÇA; FLAUZINO; TAMAYO, 2004), demonstraram que o empregado age contra a organização quando se sente explorado e Jermier, Knights e Nord (1994 apud MENDONÇA; FLAUZINO; TAMAYO, 2004) acrescentaram que os indivíduos menos poderosos a princípio reagem de maneira sutil, mas depois assumem comportamentos diretos de retaliação, como furto, absenteísmo e sabotagem.

Diante o exposto, verifica-se a importância do debate sobre justiça organizacional para os estudos atuais, tendo em vista que a percepção de justiça ou injustiça dos funcionários impacta significativamente a produtividade nas organizações.

## 2.2 – Sistemas de Remuneração.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) sistema de remuneração pode ser definido como procedimentos para pagar o funcionário pelo seu trabalho prestado para determinada pessoa ou grupo de pessoas, comportando diversas formas.

As últimas transformações ocorridas na administração pública no Brasil e demais organizações fizeram com que as mesmas adotassem novos modelos em gestão de pessoas e sistemas de remuneração com o intuito de se extrair o máximo desempenho de seus funcionários e garantir qualidade nos serviços prestados.

Segundo Santos e Odélius (2008, p. 5) “um sistema de remuneração eficaz caracteriza-se pela flexibilidade, alinhamento com os demais processos de gestão de pessoas e, sobretudo, com os objetivos estratégicos e o negócio da organização”.

Uma das novas formas de sistema de remuneração é o variável que foi regulamentada pela Lei nº. 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos resultados das organizações (BEUREN; FASSINA; GALLON; SABADIN, 2004).

Para Dellagnelo (1996, p. 56), “a remuneração variável, ou remuneração vinculada a resultados, como também é conhecida, é uma estratégia de remuneração que busca o maior comprometimento dos empregados na busca pelos resultados da organização”.

Ainda sobre a vertente, Costa (2000) afirma que no Brasil, este tipo de política de gestão parece ser considerado como inovadora e desafiadora, tendo em vista que as novas políticas de gestão de pessoas exigem um relacionamento de comprometimento com os colaboradores como base para a aquisição e manutenção dos funcionários.

Segundo Álvares (1999) a utilização da remuneração variável não se restringe às grandes empresas e sua utilização está mais relacionada com a hipótese de que o compartilhamento do resultado de uma organização entre os funcionários aumenta a produtividade da mesma.

Clasen (2000) afirma que para um programa de remuneração variável atingir seu objetivo quanto ao aumento de produtividade de determinada organização é necessário associar o capital com o trabalho de forma que alinhem os objetivos e sejam remunerados

justamente, ou seja, a remuneração variável pode ser vista como uma maneira de melhorar as relações entre empregadores e empregados, diante da nova realidade econômica.

Para Reis Neto e Marques (2004), se os sistemas de remuneração são desenvolvidos de forma integrada à estratégia serão criadas as condições para construção de uma organização eficaz. Essa afirmação constata que o aumento da produtividade organizacional está cada vez mais relacionada à capacidade de gestão dos administradores. Para sobreviver com as pressões do mercado, as empresas precisam ter capacidades que aproveitem o máximo do talento de seus colaboradores melhorando continuamente as relações de trabalho na empresa.

Segundo Reis Neto e Marques (2004), o sistema de remuneração variável que enfatiza o desempenho por meio da busca de motivação precisa ser desenvolvido de forma que as pessoas confiem e se comprometam com a organização, porque assim, além de possibilitar que a empresa transforme custos fixos em variáveis, há o incentivo aos funcionários desempenharem melhor suas funções, pois sua remuneração será proporcional à contribuição dada à organização.

No Brasil as formas mais comuns de remuneração variável ocorrem por meio da participação de lucros ou participação de resultados (BEUREN; FASSINA; GALLON; SABADIN, 2004). De acordo com Corrêa (1999), entende-se como lucro, o saldo contábil em determinado período de uma empresa depois da dedução dos custos e despesas da receita operacional adquirida, já os resultados, são os objetivos da empresa, ou seja, um alvo que pode ser alcançado que possa ser traduzida em metas que os gestores das organizações propõe aos seus funcionários.

Ambas as formas de remuneração variável podem ser utilizadas para atingir os objetivos da organização. Todavia quando é escolhido o método de remuneração adotado, deve-se tomar cuidado para que essa escolha esteja de acordo com os objetivos organizacionais para que a mesma possa prosperar (REIS NETO e MARQUES, 2004).

Clasen (2000) afirma que diversos fatores externos não controláveis podem influenciar negativamente no atingimento da produtividade na organização por diminuir o valor a ser distribuído a estes e assim os beneficiários do programa de participação de resultados, além disso os beneficiários podem ser prejudicados sem que ao menos consigam reverter o quadro devido a esses fatores e diante deste fato o programa de remuneração variável deve ser baseado em fatores relevantes e abrangentes coberto de clareza e a transparência.

Shives e Scott (2003 apud, BEUREN; FASSINA; GALLON; SABADIN, 2004) relatam que sistema de remuneração variável por resultados é um programa compartilhado de recompensas, formulado sob a premissa de que o desempenho ou a produtividade poderão aumentar quando os empregados trabalharem compartilhando suas idéias para melhorar a produtividade.

Entretanto, quando se adota o sistema de remuneração variável em uma organização, é preciso alinhar o sistema à realidade organizacional para que se conquiste os objetivos almejados, conforme exposto por Krauter, Basso e Kimura (2003 apud, SANTOS, 2010).

Diante o exposto, verifica-se a importância dos estudos sobre sistemas de remuneração, tendo em vista que o mesmo tem sido cada vez mais utilizados pelas organizações (Clasen,2000).



### **3- MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1- Tipo e descrição geral da pesquisa**

Este estudo consiste em uma pesquisa de campo de caráter descritivo e quantitativo que visa descrever e comparar a percepção de justiça organizacional em duas agências reguladoras do setor público.

#### **3.2- Caracterização das organizações**

As organizações escolhidas para esse estudo foram duas Agências do setor público, a ANEEL (Agência nacional de energia elétrica) e a Adasa (Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento básico do Distrito Federal), as quais adotam o sistema de remuneração variável e fixa. Estas organizações foram escolhidas justamente por apresentarem funções semelhantes para que as diferenças funcionais não influenciassem a pesquisa de forma drástica e por adotarem sistemas de remuneração condizentes com o objetivo da pesquisa.

A Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL é uma autarquia em regime especial, pertencente ao Poder Executivo Federal e vinculada ao Ministério de Minas e Energia – MME, localizada em Brasília-DF, possui cerca de 540 funcionários e foi criada pela Lei 9.427 de 26 de Dezembro de 1996 (ANEEL, 2011).

A aludida agência tem como funções: a regulação, a fiscalização, a geração, a transmissão, a distribuição e a comercialização da energia elétrica no Brasil, atendendo reclamações de agentes e consumidores com equilíbrio entre as partes e em benefício da sociedade; mediar os conflitos de interesses entre os agentes do setor elétrico e os consumidores; conceder, permitir e autorizar instalações e serviços de energia; garantir tarifas justas; zelar pela qualidade do serviço; exigir investimentos; estimular a competição entre os operadores e assegurar a universalização dos serviços (ANEEL, 2011).

Em relação ao pagamento de funcionários, a ANEEL adota o sistema de remuneração fixa para os servidores terceirizados que executam as funções de apoio do

órgão e o sistema de remuneração variável para os servidores que exercem os cargos de técnico administrativo, analista administrativo e Especialistas (ANEEL, 2011).

O sistema de remuneração variável da ANEEL é composto por um vencimento básico e fixo e uma gratificação variável correspondente a 40% do vencimento básico pago proporcionalmente ao rendimento obtido pelo servidor na avaliação de desempenho individual e institucional (ANEEL, 2011).

A ADASA (Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal), pertencente ao Poder Executivo do Distrito Federal e criada em 2004 pela lei 3.365/04, como autarquia, órgão independente, dotado de autonomia patrimonial, administrativa e financeira e com prazo de duração indeterminado tem como funções atuar na regulação simultânea do bem natural água e dos serviços de saneamento básico no Distrito Federal. A ADASA acompanha, regula e fiscaliza o ciclo completo do uso da água, com especial atenção na sua retirada e na devolução ao corpo hídrico (ADASA, 2011).

Essa Agência reguladora tem 143 funcionários e adota o sistema de remuneração fixa para os funcionários comissionados, tais como os gestores executivos, secretários, entre outros e o sistema de remuneração variável para os servidores que estão sob o regime estatutário e seguem a carreira de Regulador de serviços públicos que é de nível superior e de Técnico em Regulação de serviços públicos, a qual se exige apenas o ensino médio (ADASA, 2011).

O sistema de remuneração variável adotado pela ADASA é composto pelo vencimento fixo, auxílio alimentação e vale-transporte somado à GARSP (Gratificação pela Execução de Atividades de Regulação de Serviços Públicos) de até 35% (trinta e cinco por cento) incidente sobre o valor do vencimento, nos termos da Lei nº 4.280, de 22 de dezembro de 2008 (ADASA, 2011).

### **3.3- População e amostra**

A população do estudo é formada por servidores da ANEEL e ADASA que possuem respectivamente cerca de 540 servidores e 143, e para a realização do estudo foi pesquisada a amostra de 110 funcionários na ANEEL, entre os quais 39 recebem

remuneração fixa e 71 recebem remuneração variável e 79 funcionários na ADASA, onde 43 recebem remuneração fixa e 36 recebem remuneração variável, à qual é formada por:

- 1-Servidores terceirizados para execução de serviços gerais;
- 2-Servidores requisitados de outros órgãos da administração pública, ocupantes de cargos e função comissionadas;
- 3-Servidores sem vínculo, ocupantes de cargos e função comissionadas;
- 4-Servidores do quadro de pessoal, de nível médio e superior, com formações acadêmicas variadas, admitidos por concurso público, ocupantes ou não cargos e funções comissionadas.

A diferença de quantidade dos pesquisados deve-se ao tamanho e ao número de servidores de cada órgão escolhido como campo de pesquisa. Vale ressaltar, que para a composição da amostra foram escolhidos funcionários com pelo menos um ano de serviço e ensino médio completo com o objetivo de garantir a compreensão das afirmativas do questionário.

### **3.4- Caracterização do instrumento de pesquisa**

Para se alcançar os objetivos da pesquisa foi utilizada a Escala de Justiça Organizacional – EPJO, construída por Mendonça (2002).

Esse instrumento inclui três dimensões da justiça organizacional: a justiça distributiva que se refere à justiça dos fins alcançados ou obtidos, justiça procedimental, onde o foco está nos processos, ou seja, nos meios para se alcançar o fim e a justiça interacional, onde o foco está no relacionamento pessoal Bies e Tripp ,(1995 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

O aludido questionário é composto por 20 itens, para os quais os respondentes indicam seu grau de concordância. Dos itens 1 ao 6 as assertivas referem-se à justiça distributiva, os itens 7, 9, 11, 13, 15, 17 e 19 estão relacionados à justiça procedimental e os itens 8, 10, 12, 14, 16, 18 e 20 referem-se à justiça interacional.

O mesmo foi validado por Odelius e Santos (2008) que investigaram a percepção de justiça organizacional em sistemas de remuneração em duas empresas estatais do setor agropecuário para uma amostra de 140 funcionários por meio de análise fatorial

onde o índice Kayser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de *esfericidade de Bartlett*, cujos resultados, 0,94 e  $\chi^2(190) = 2194,42$ ,  $p < 0,001$ , respectivamente, indicaram que a matriz é fatorável.

Odelius e Santos (2008) observaram ainda que referente à consistência interna da EPJO, o coeficiente *alfa de Cronbach* para o fator justiça interacional foi de 0,90; para justiça distributiva foi de 0,92; e, para justiça procedimental, 0,85 indicando que a EPJO é válida para o objetivo da pesquisa.

Para os objetivos desta pesquisa, os participantes responderam em uma escala Likert de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) em relação ao seu grau de concordância sobre as assertivas da EPJO.

### **3.5- Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Os questionários foram aplicados em cada órgão escolhido como campo de pesquisa em local e horário previamente marcado no período matutino e recolhidos no período vespertino com um funcionário responsável em cada setor. Os dados foram processados por meio do programa estatístico SPSS *Statistical Package for the Social Sciences* - programa estatístico para estudos sociais que permite a transformação dos dados coletados em informações categorizadas.

A interpretação dos dados foi realizada por meio de análise estatística descritiva (frequência, moda, média, desvio-padrão) e inferencial, mais especificamente pela comparação de médias.

## 4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo estão apresentados e discutidos os resultados encontrados na pesquisa, o qual está organizado da seguinte maneira:

Primeiramente serão descritos os dados demográficos da amostra e das percepções de Justiça Organizacional verificadas na ADASA e na ANEEL, em seguida será analisada as diferenças de percepção de justiça organizacional entre os pesquisados que recebem remuneração fixa e variável.

Após a descrição e a discussão da percepção de justiça organizacional quanto aos sistemas de remuneração, será descrita e discutida a relação entre a percepção de justiça organizacional e os dados demográficos e funcionais.

### 4.1- Percepção de Justiça Organizacional em Sistemas de Remuneração

Os dados demográficos e funcionais da ADASA estão caracterizados conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Dados demográficos – ADASA

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Feminino	33	41,80%
Masculino	46	58,20%
Total	79	100,00%

  

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Nível médio	4	5,10%
Superior incompleto	9	11,40%
Superior completo	35	44,30%
Pós-graduação	26	32,90%
Mestrado	5	6,30%
Doutorado	0	0%
Pós-Doutorado	0	0%
Total	79	100%

Tabela 01 (continuação)

<b>Nível do Cargo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Médio	22	27,80%
Superior	57	72,20%
Total	79	100,00%

  

<b>Hierarquia</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Exerce chefia	13	16,50%
Não exerce chefia	66	83,50%
Total	79	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 1 mostra que a maior parte da amostra é composta por pessoas do sexo masculino, os quais representam 58,2% da variável sexo resultando em uma quantidade de 46 pessoas no total contra 33 pessoas do sexo feminino.

A variável escolaridade composta pelos itens: nível médio, nível superior incompleto, nível superior completo, Pós – graduação e Mestrado estão representados respectivamente pelas seguintes taxas percentuais, 5,1%; 11,4%; 44,3%; 32,9% e 6,3%, ou seja, o quantitativo de pesquisados que possuem pelo menos Pós- Graduação chega a 39,2% dos entrevistados.

Foi constatado ainda que dos servidores que compõem a amostra, o quantitativo de 13 servidores exercem cargo de chefia e 66 não exercem cargo de chefia, isto é, 16,5% e 83,5% respectivamente. Quanto ao nível de escolaridade dos cargos percebe-se que 22 são de nível médio e 57 de nível superior, essa diferença em favor dos cargos de nível superior pode ser explicada pela alta complexidade de algumas atividades realizadas pelo órgão.

Em relação aos servidores da ANEEL, os dados demográficos estão representados na Tabela 02.

Tabela 2 – **Dados demográficos – ANEEL**

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Feminino	63	57,3%
Masculino	47	42,7%
Total	110	100,0%

Tabela 02 (continuação)

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Nível médio	13	11,8%
Superior incompleto	19	17,3%
Superior completo	33	30,0%
Pós-graduação	27	24,5%
Mestrado	13	11,8%
Doutorado	4	3,6%
Pós-Doutorado	1	0,95%
Total	110	100,0%

  

<b>Nível do Cargo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Médio	54	49,1%
Superior	56	50,9%
Total	110	100,0%

  

<b>Hierarquia</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Exerce chefia	12	10,9%
Não exerce chefia	98	89,1%
Total	110	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da Tabela 02 mostram que em relação à variável sexo a maior parte, ou seja, 63 respondentes dos questionários na ANEEL são mulheres, as quais representam 57.

A variável escolaridade composta pelos itens: nível médio, nível superior incompleto, nível superior completo, Pós – graduação, Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado estão representados respectivamente pelas seguintes taxas percentuais, 11,8%; 17,3%; 30,0%; 24,5%; 11,8%; 3,6% e 0,95%, ou seja, assim como na ADASA cerca de 40 % dos pesquisados possuem pelo menos pós-graduação, o que pode indicar que os órgãos públicos estão exigindo mais especialização de seus funcionários.

Foi constatado ainda que dos servidores que compõem a amostra, o quantitativo de 54 exercem cargo de nível médio e 56 exercem cargo de nível superior e proporcionalmente representam 49,1% e 50,9% da amostra total. Entre esses servidores identifica-se ainda que 10,9% exercem cargo de chefia e 98 (89,1%) não exercem cargo de chefia.

Vale ressaltar, que nessa amostra de 110 respondentes no aludido órgão, obteve-se uma média de idade de 31,0 anos e desvio-padrão de 6,97 o que indica um grande quantitativo de pessoas jovens que trabalham no órgão.

Entre os funcionários que recebem remuneração fixa nas agências reguladoras citadas, a distribuição de frequências quanto à percepção de justiça organizacional dos que recebem apenas remuneração fixa estão representadas nas tabelas 03, 04 e 05.

**Tabela 03 – Percepção de Justiça Distributiva entre servidores que recebem remuneração fixa.**

<b>Afirmativas / Grau de concordância</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N</b>	<b>MODA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO-PADRÃO</b>
1. Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.	10,7%	18,7%	18,7%	36,0%	16,0%	100%	4,00	3,28	1,25
2. Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	8,0%	21,3%	21,3%	32,0%	17,3%	100%	4,00	3,29	1,22
3. Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.	12,0%	20,0%	20,0%	33,3%	14,7%	100%	4,00	3,19	1,26
4. Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	12,0%	24,0%	16,0%	32,0%	16,0%	100%	4,00	3,16	1,29
5. Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.	20,0%	25,3%	17,3%	26,7%	10,7%	100%	4,00	2,83	1,32
6. Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	18,7%	20,0%	29,3%	22,7%	9,3%	100%	3,00	2,84	1,24
<b>JUSTIÇA DISTRIBUTIVA</b>								<b>3,10</b>	<b>1,02</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando que o quantitativo de funcionários que recebem remuneração fixa na ADASA é de 36 e na ANEEL são 39, totalizando 75 servidores pesquisados que recebem remuneração fixa. Observa-se na Tabela 03 que a média da percepção de justiça Organizacional quanto à justiça da distribuição de recompensas é igual a 3,10 e o desvio padrão de 1,02, ou seja, em média os servidores que recebem remuneração fixa na ADASA responderam entre nem concordo e nem discordo e concordo parcialmente em relação às afirmativas de Justiça Distributiva da EPJO.



Considerando a distribuição das respostas, verifica-se que todos os itens tiveram a escala 4 como moda, a qual significa concordo parcialmente, evidenciando que os indivíduos pesquisados tiveram tendência em concordar parcialmente em relação as assertivas de justiça distributiva.

Tabela 04 – **Percepção de Justiça Procedimental entre servidores que recebem remuneração fixa.**

<b>AFIRMATIVAS/GRAU DE CONCORDÂNCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N</b>	<b>MODA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO-PADRÃO</b>
7. A minha Instituição procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.	6,7%	18,7%	21,3%	28,0%	25,3%	100%	4,00	3,47	1,24
9. O meu órgão dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	14,7%	10,7%	26,7%	21,3%	26,7%	100%	3,00	3,35	1,37
11. Através de representantes, o meu órgão possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.	13,3%	20,0%	29,3%	26,7%	10,7%	100%	3,00	3,01	1,20
13. O meu órgão estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	5,3%	16,0%	30,7%	25,3%	22,7%	100%	3,00	3,44	1,17
15. O meu órgão escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.	8,0%	16,0%	26,7%	30,7%	18,7%	100%	4,00	3,36	1,19
17. No meu órgão recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	10,7%	13,3%	21,3%	26,7%	28,0%	100%	5,00	3,48	1,32
19. No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.	6,7%	9,3%	20,0%	42,7%	21,3%	100%	4,00	3,63	1,12
<b>JUSTIÇA PROCEDIMENTAL</b>								<b>3,39</b>	<b>0,87</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se na Tabela 04 que, quanto à Justiça Procedimental, a média também se manteve acima do ponto médio 3, cujo valor foi de 3,39 e o desvio padrão de 0,87, ou seja, em média os pesquisados que recebem apenas a remuneração fixa responderam entre nem concordo e nem discordo e concordo parcialmente em relação aos itens correspondentes à justiça dos meios utilizados para alcance dos fins organizacionais.

Vale ressaltar, que em relação à moda não houve a mesma constância quanto ao ocorrido na percepção de justiça distributiva, tendo em vista que a aludida medida oscilou bastante entre as escalas 3, 4 e 5 que significam respectivamente nem concordo e nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente.

**Tabela 05 – Percepção de Justiça Interacional entre servidores que recebem remuneração fixa.**

<b>Afirmativas / Grau de concordância</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N</b>	<b>MODA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO-PADRÃO</b>
8. Ao se relacionar com os servidores, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.	2,7%	12%	22,7%	24%	38,7%	100%	5,00	3,84	1,15
10. Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.	5,3%	14,7%	25,3%	36%	18,7%	100%	4,00	3,48	1,12
12. O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as conseqüências das mesmas.	12%	17,3%	16%	40%	14,7%	100%	4,00	3,28	1,26
14. O meu chefe se preocupa com os meus direitos.	8%	6,7%	26,7%	37,3%	21,3%	100%	4,00	3,57	1,14
16. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	5,3%	10,7%	18,7%	16%	49,3%	100%	5,00	3,93	1,27
18. O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.	5,3%	18,7%	20%	26,7%	29,3%	100%	5,00	3,56	1,24
20. O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.	4%	14,7%	24%	32%	25,3%	100%	4,00	3,60	1,14
<b>JUSTIÇA INTERACIONAL</b>								<b>3,61</b>	<b>0,95</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à justiça relacionada às relações entre chefes e subordinados, verifica-se na Tabela 05 que o índice médio é de 3,61 e o desvio-padrão é de 0,95, ou seja, em média os pesquisados que recebem apenas a remuneração fixa responderam entre nem concordo e nem discordo e concordo parcialmente para os itens de justiça interacional.

Verifica-se ainda na Tabela 05 que a moda variou apenas nas escalas 4 e 5, evidenciando que os servidores pesquisados que não recebem remuneração variável tiveram tendência em responder concordo parcialmente e concordo totalmente.

Entre os funcionários que recebem remuneração variável nas agências reguladoras citadas, a distribuição de frequências quanto à percepção de justiça organizacional estão representadas nas tabelas 06, 07 e 08.

**Tabela 06 – Percepção de Justiça Distributiva entre servidores que recebem remuneração variável.**

<b>Afirmativas / Grau de concordância</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N</b>	<b>MODA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO-PADRÃO</b>
1. Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.	5,3%	10,5%	8,8%	50,0%	25,4%	100%	4,00	3,80	1,10
2. Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	8,8%	11,4%	13,2%	42,1%	24,6%	100%	4,00	3,62	1,22
3. Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.	7,9%	10,5%	19,3%	38,6%	23,7%	100%	4,00	3,60	1,19
4. Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	6,1%	12,3%	14,9%	39,5%	27,2%	100%	4,00	3,69	1,18
5. Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.	6,1%	12,3%	15,8%	35,1%	30,7%	100%	4,00	3,72	1,20
6. Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	14,9%	13,2%	18,4%	32,5%	21,1%	100%	4,00	3,32	1,35
<b>JUSTIÇA DISTRIBUTIVA</b>								<b>3,62</b>	<b>0,98</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando que o quantitativo de funcionários que recebem remuneração variável na ADASA é de 43 e na ANEEL são 71, totalizando 114 servidores, observa-se na Tabela 06 que o índice médio de percepção de justiça Distributiva é igual a 3,10 e o desvio padrão é de 1,02, ou seja, em média os servidores pesquisados que recebem remuneração variável na ANEEL e ADASA responderam entre nem concordo e nem discordo e concordo parcialmente em relação às afirmativas de Justiça Distributiva da EPJO.

Verifica-se também que todos os itens tiveram a escala 4 como moda, à qual significa concordo parcialmente, evidenciando que os indivíduos pesquisados tiveram tendência em concordar parcialmente em relação as assertivas de justiça distributiva.

**Tabela 07 – Percepção de Justiça Procedimental entre servidores que recebem remuneração variável.**

AFIRMATIVAS/GRAU DE CONCORDÂNCIA	1	2	3	4	5	N	MODA	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
7. A minha Instituição procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.	19,3%	25,4%	19,3%	20,2%	15,8%	100,0%	2,00	2,88	1,36
9.O meu órgão dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	12,3%	20,2%	23,7%	26,3%	17,5%	100,0%	4,00	3,17	1,28
11.Através de representantes, o meu órgão possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.	31,6%	14,9%	28,1%	15,8%	9,6%	100,0%	1,00	2,57	1,34
13. O meu órgão estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	18,4%	23,7%	20,2%	27,2%	10,5%	100,0%	4,00	2,88	1,29
15. O meu órgão escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.	18,4%	21,1%	27,2%	23,7%	9,6%	100,0%	3,00	2,85	1,25
17. No meu órgão recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	14,0%	17,5%	28,9%	23,7%	15,8%	100,0%	3,00	3,10	1,27
19. No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.	8,8%	17,5%	24,6%	29,8%	19,3%	100,0%	4,00	3,33	1,22
<b>JUSTIÇA PROCEDIMENTAL</b>								2,97	1,04

Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se na Tabela 07 que quanto à Justiça Procedimental a média foi de 3,34 e o desvio padrão foi de 0,96, isto é, em média os pesquisados responderam entre nem concordo e nem discordo e concordo parcialmente em relação aos itens correspondentes à justiça dos procedimentos utilizados para o alcance dos objetivos organizacionais.

Quando se analisa a distribuição das respostas dos pesquisados que recebem remuneração variável, percebe-se que houve variações entre a escala 1, 2, 3 e 4, indicando que em relação à percepção justiça procedimental as respostas foram bastante heterogêneas.

Outro aspecto importante verificado na Tabela 07 é o fato da afirmação 11 ter como moda a escala 1, que significa discordo totalmente, fato este que pode ser justificado pela pouca participação acerca das decisões de políticas salariais dos servidores que trabalham sob regime estatutário no setor público em geral.

**Tabela 08 – Percepção de Justiça Interacional entre servidores que recebem remuneração variável.**

<b>Afirmativas / Grau de concordância</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N</b>	<b>MODA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO-PADRÃO</b>
8. Ao se relacionar com os servidores, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.	7,9%	16,7%	19,3%	24,6%	31,6%	100%	5,00	3,55	1,30
10. Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.	6,1%	13,2%	12,3%	38,6%	29,8%	100%	4,00	3,73	1,20
12. O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.	8,8%	14,9%	22,8%	26,3%	27,2%	100%	5,00	3,48	1,28
14. O meu chefe se preocupa com os meus direitos.	8,8%	11,4%	18,4%	28,9%	32,5%	100%	5,00	3,65	1,28
16. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	5,3%	7,9%	11,4%	33,3%	42,1%	100%	5,00	3,99	1,16
18. O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.	5,3%	19,3%	21,1%	29,8%	24,6%	100,0%	4,00	3,49	1,21

Tabela 08 (continuação)

Afirmativas / Grau de concordância	1	2	3	4	5	N	MODA	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
20. O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.	5,3%	16,7%	22,8%	29,8%	25,4%	100%	4,00	3,54	1,19
<b>JUSTIÇA INTERACIONAL</b>								3,63	1,00

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 08 mostra que em relação à justiça Interacional o índice médio foi de 3,63 e o desvio-padrão foi 1,0, ou seja, quanto à justiça percebida nas relações entre chefes e subordinados, os pesquisados que recebem remuneração variável responderam em média entre nem concordo e nem discordo e concordo parcialmente.

Ao analisar a distribuição das respostas dos pesquisados, verifica-se que a moda sempre esteve nas escalas 4 e 5, ou seja, escalas que significam concordo parcialmente ou concordo totalmente, evidenciando que os indivíduos pesquisados tiveram tendência em concordar com as afirmativas referentes à Justiça Interacional.

Com o objetivo de analisar a diferença entre as percepções de justiça organizacional entre os servidores que recebem remuneração variável e os que recebem apenas remuneração fixa, compararam-se as médias nas dimensões de justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional, utilizando-se o teste de comparação de médias para amostras independentes, o qual é denominado teste *t* de *Student*, representado na Tabela 09.

**Tabela 09 – Comparação da percepção de justiça Organizacional percebida entre servidores que recebem remuneração fixa e variável.**

JUSTIÇA	MÉDIA DOS QUE RECEBEM REMUNERAÇÃO FIXA	MÉDIA DOS QUE RECEBEM REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	SIG	T
DISTRIBUTIVA	3,12	3,65	0,11	-3,57
PROCEDIMENTAL	3,41	2,97	0,06	2,98
INTERACIONAL	3,62	3,63	0,97	-0,67

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se na tabela 9 que o fato de receber ou não remuneração variável, não influencia significativamente a percepção de justiça organizacional entre os servidores pesquisados, tendo em vista que os testes de significância (sig) foram todos acima de 0,05. Porém, como pode ser observado, a justiça procedimental obteve valor próximo a 0,05, podendo indicar que os servidores que percebem remuneração variável são mais críticos com relação à justiça procedimental.

O resultado encontrado na comparação de percepção de justiça organizacional entre servidores que recebem remuneração fixa e variável na ANEEL e ADASA, corrobora o estudo de Odellius e Santos (2008) que também não encontraram diferenças de percepção de justiça organizacional entre funcionários que recebem remuneração fixa e variável em duas empresas estatais do setor agropecuário.

É importante ressaltar que em todas as dimensões os índices médios se mantiveram em torno do ponto médio 3, assim como foi verificado na pesquisa supracitada de Odellius e Santos (2008), indicando que a percepção de justiça organizacional em todas as dimensões estudadas nas organizações pesquisadas encontra-se em nem concordo nem discordo, tanto para os indivíduos que recebem apenas a remuneração fixa, quanto para aqueles que recebem remuneração variável.

É interessante discutir ainda o fato de que em todas as dimensões de percepção de justiça organizacional, há servidores que percebem justiça e também aqueles que se sentem injustiçados, assim como foi evidenciado no estudo de Santos (2010) que buscou encontrar a correlação entre justiça organizacional na avaliação de desempenho e folga organizacional dos *controllers* de várias empresas.

#### **4.2 – Variáveis demográficas e funcionais e suas relações com Justiça Organizacional.**

Neste tópico serão descritas e discutidas as relações entre percepção de Justiça Organizacional e variáveis demográficas-funcionais dos pesquisados na ANEEL e ADASA.

Vale ressaltar, que as variáveis idade e escolaridade em relação à justiça organizacional percebida serão analisadas por uma técnica estatística chamada ANOVA que permite comparar médias entre a variabilidade de grupos (Martins, 2005).

As variáveis sexo, o fato de exercer ou não chefia e nível de escolaridade do cargo em relação às dimensões de justiça percebida, serão analisadas e discutidas pelo teste

de comparação de médias de amostras independentes, à qual é denominada Teste *t de Student*.

Quanto às relações entre idade e justiça percebida dos pesquisados, verificam-se os resultados na Tabela 10.

**Tabela 10 – Comparação da percepção de justiça Organizacional percebida em relação à idade dos servidores.**

JUSTIÇA	F	SIG
JUSTIÇA DISTRIBUTIVA	0,95	0,56
JUSTIÇA PROCEDIMENTAL	0,98	0,51
JUSTIÇA INTERACIONAL	1,04	0,42

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na Tabela 10 que não há relação entre essa variável demográfica idade e a percepção de justiça dos pesquisados, corroborando o estudo realizado por Odellius e Santos (2008), os quais verificaram por meio de análise de regressão linear múltipla que não houve relação entre idade e justiça percebida.

Quanto à percepção de Justiça Organizacional e a variável grau de escolaridade verificam-se os resultados na Tabela 11.

**Tabela 11 – Comparação da percepção de justiça Organizacional percebida em relação ao grau de escolaridade dos servidores.**

DIMENSÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	F	SIG
JUSTIÇA DISTRIBUTIVA	1,77	0,11
JUSTIÇA PROCEDIMENTAL	0,91	0,49
JUSTIÇA INTERACIONAL	0,47	0,83

Fonte: Dados da pesquisa



Observa-se na Tabela 11 que não houve relação entre a variável grau de escolaridade e percepção de justiça organizacional, ou seja, as médias das dimensões de percepção de justiça quanto à distribuição das recompensas, a justiça dos procedimentos utilizados pela organização e a justiça da relação entre chefes e subordinados não tiveram diferença significativa na medida em que se muda o grau de escolaridade.

Todavia, Mendonça (2003) fazendo uso da técnica estatística de análise de regressão linear múltipla, em um estudo sobre retaliação organizacional e impactos da percepção de justiça organizacional, verificou que a variável grau de escolaridade era preditora da percepção de justiça distributiva, sendo assim é muito importante que se faça estudos mais aprofundados entre as relações dessas variáveis.

A relação entre justiça organizacional percebida e sexo pode ser ilustrada conforme a Tabela 12.

**Tabela 12 – Comparação da percepção de justiça Organizacional percebida entre os servidores do sexo masculino e feminino.**

<b>JUSTIÇA</b>	<b>MÉDIA DOS SERVIDORES DO SEXO FEMININO</b>	<b>MÉDIA DOS SERVIDORES DO SEXO MASCULINO</b>	<b>SIG</b>	<b>t</b>
DISTRIBUTIVA	3,39	3,47	0,90	-0,54
PROCEDIMENTAL	3,08	3,20	0,42	-0,86
INTERACIONAL	3,47	3,79	0,97	-2,27

Fonte: Dados da pesquisa

Quando se analisa a relação entre o sexo e a justiça percebida entre os pesquisados, observa-se que não houve correlação entre as citadas variáveis, tendo em vista que os testes de significância entre as dimensões de justiça organizacional deram todos acima de 0,05.

Anteriormente, Odelius e Santos (2008) verificaram por meio de análise de regressão linear múltipla que a variável sexo, considerando os indivíduos do sexo masculino, era preditora em 8% da percepção de justiça distributiva, ou seja, os indivíduos do sexo masculino tinham maior percepção de justiça quanto à distribuição de recompensas.

Embora pouco significativa, a relação entre sexo e percepção de justiça verificada por Santos e Odelius (2008) pode ter sido observada devido às técnicas de estatística utilizadas, as quais foram diferentes da utilizada neste estudo.

A tabela 13 informa a percepção de justiça em relação ao fato do servidor exercer ou não cargo de chefia.

**Tabela 13 – Comparação da percepção de justiça Organizacional percebida entre os servidores que exercem ou não exerce cargo de chefia.**

JUSTIÇA	MÉDIA DOS SERVIDORES QUE EXERCEM CHEFIA	MÉDIA DOS SERVIDORES QUE NÃO EXERCEM CHEFIA	SIG	t
DISTRIBUTIVA	3,48	3,42	0,01	0,30
PROCEDIMENTAL	3,87	3,02	0,03	4,2
INTERACIONAL	4,02	3,57	0,02	2,2

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 13 informa que o fato dos servidores ocuparem ou não cargos de chefia influencia a percepção de Justiça Organizacional em todas as dimensões estudadas, pois os testes de significância estão todos abaixo de 0,05, ou seja, servidores que ocupam cargos de chefia percebem melhor as dimensões de justiça em relação aos que não recebem.

Este resultado pode ser decorrente do fato de que servidores que ocupam cargos de chefia têm remuneração maior que os demais e também são responsáveis por tomadas de decisão que influenciam a percepção de justiça de outros servidores.

Considerando que ocupantes de cargos de chefia possuem melhor remuneração, o resultado encontrado em relação ao fato de exercer cargo de chefia ou não vai de encontro ao estudo de Santos (2010) que observou um alto índice médio de percepção de justiça organizacional entre *controllers* de várias empresas, os quais estavam entre os funcionários mais bem remunerados das organizações pesquisadas, ou seja, quanto maior a remuneração dos servidores pesquisados na ANEEL e ADASA em relação aos demais, melhor é a percepção de Justiça Organizacional.

Quanto ao nível de escolaridade do cargo, verifica-se na Tabela 14 a relação entre essa variável e a percepção de Justiça Organizacional nas dimensões distributiva, procedimental e interacional.

**Tabela 14 – Comparação da percepção de justiça Organizacional percebida entre os servidores que ocupam cargo de nível médio e servidores que ocupam cargos de nível superior.**

<b>JUSTIÇA</b>	<b>MÉDIA DOS SERVIDORES QUE OCUPAM CARGO DE NÍVEL MÉDIO</b>	<b>MÉDIA DOS SERVIDORES QUE OCUPAM CARGO DE NÍVEL SUPERIOR</b>	<b>SIG</b>	<b>t</b>
DISTRIBUTIVA	3,34	3,48	0,78	-0,96
PROCEDIMENTAL	2,99	3,25	0,18	-1,76
INTERACIONAL	3,45	3,74	0,10	-2,00

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se na Tabela 14 que não há relação entre a justiça percebida pelos pesquisados e o fato do servidor ocupar cargo de nível superior ou médio, tendo em vista que todos os testes de significância resultaram em valores acima de 0,05, assim como o ocorrido em relação ao nível de escolaridade nesta pesquisa.

Considerando que os servidores ocupantes de cargo de nível superior têm remuneração melhor que os de nível médio, pode-se afirmar que o resultado encontrado não está em consonância ao encontrado por Santos(2010) que observou alto índice de percepção de justiça organizacional dos *Controllers*, os quais tinham maior remuneração em relação aos outros funcionários.

A Tabela 15 representa a relação entre o órgão que os servidores pesquisados trabalham e a percepção de justiça Organizacional.

**Tabela 15 – Comparação da percepção de justiça Organizacional percebida entre os servidores que trabalham na ANEEL e ADASA.**

<b>JUSTIÇA</b>	<b>MÉDIA DOS SERVIDORES QUE TRABALHAM NA ANEEL</b>	<b>MÉDIA DOS SERVIDORES QUE TRABALHAM NA ADASA</b>	<b>SIG</b>	<b>t</b>
DISTRIBUTIVA	3,50	3,31	0,58	1,26
PROCEDIMENTAL	3,39	2,79	0,09	4,32
INTERACIONAL	3,73	3,48	0,85	1,73

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se na Tabela 15 que não houve diferença significativa de percepção de Justiça Organizacional entre servidores que trabalham na ADASA e ANEEL, este resultado evidencia que as atribuições e estrutura dos órgãos que foram campo de pesquisa não influenciaram de forma significativa a percepção de justiça Organizacional dos pesquisados.

Esse resultado não foi semelhante ao estudo de Odelius e Santos (2008), os quais verificaram que a percepção de justiça quanto às recompensas recebidas foi influenciada pela mudança de organização. Este fato pode ter ocorrido pelo motivo de apenas uma das organizações onde foi coletado os dados adotar o sistema de remuneração variável, ao contrário deste estudo, onde as duas organizações pesquisadas adotam o sistema de remuneração variável e de certa forma possuem políticas salariais semelhantes.

Diante os resultados apresentados, constatou-se que apenas a variável cargo de chefia influenciou a percepção de justiça organizacional entre os pesquisados.

## 5- Conclusão e Recomendações

O presente estudo teve como objetivo principal comparar a percepção de justiça organizacional entre servidores que recebem apenas remuneração fixa com servidores que além desta, recebem remuneração variável em duas agências reguladoras.

Considerando os resultados encontrados, pode-se concluir que o fato dos servidores receberem ou não remuneração variável nos termos estabelecidos pelos órgãos que serviram como campo de pesquisa não influenciou a percepção de justiça organizacional conforme relatado no teste *t* de *Student* e que a única variável que influenciou a percepção de justiça entre os pesquisados foi o fato de exercer ou não cargo de chefia.

É importante ressaltar, que tanto na ADASA quanto na ANEEL os índices médios estiveram muito próximos do ponto médio 3, indicando que a percepção de justiça organizacional entre os pesquisados estão em nem concordo e nem discordo. Diante disso é importante que os órgãos estudados observem a gestão das políticas salariais, para que pelo menos no quesito justiça distributiva, que está intimamente ligado com as questões das recompensas financeiras, seja mais bem percebida, para que evite insatisfação e comportamentos negativos como a retaliação por parte dos funcionários no ambiente trabalho.

Entretanto, o resultado obtido não pode ser generalizado e é necessária a realização de mais pesquisas em relação ao assunto abordado neste estudo, tendo em vista que a amostra selecionada para esta pesquisa foi estabelecida conforme a oportunidade e a acessibilidade, sem levar em consideração o tamanho dos setores onde foram coletados os dados, se todos os setores foram ou não pesquisados, bem como o quantitativo de servidores que estavam fazendo trabalho de campo, estavam de férias ou afastados por motivos particulares.

Outrossim, sugere-se estudos mais detalhados que buscam verificar a relação da variável sistema de remuneração com o tema justiça organizacional não apenas em órgão públicos, mas também em organizações privadas, tendo em vista que a modalidade sistema de remuneração variável aplica-se nas duas esferas.

Diante o exposto, pode-se considerar ainda que o estudo contribuiu para o meio acadêmico, tendo em vista que o objetivo geral e específicos foram alcançados e que o tema da pesquisa é de grande valia para a área de psicologia social do trabalho.

## REFERÊNCIAS

ÁLVARES, A.C. T. Participação nos lucros definida pelos resultados. **RAE, Rev. Adm. Empresas**, São Paulo, v. 39, nº 4, out./dez. 1999.

ASSMAR, E. M .L. A Psicologia Social e o estudo da justiça em diferentes níveis de análise. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 13, n. 3, 2000.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C. Cultura, justiça e saúde no trabalho. In: TAMAYO, A. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 155-178.

ASSMAR, E. M. L; FERREIRA, M. C; SOUTO, S. O. Justiça Organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 18, n. 3, 2005.

GALLON, A. V; BEUREN, I. M; FASSINA, P H; SABADIN, A. L. **Análise de conteúdo dos sistemas de remuneração variável de empregados nos relatórios da administração de companhias abertas**. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5, 2005, São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 2005.

CAMPOS, S. E. A. **Competências gerenciais relevantes às atividades-meio de uma instituição federal de ensino superior no contexto de modernização do Estado brasileiro**. Projeto de monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2006.

CLASEN, E. **Um estudo sobre o estabelecimento de metas e sua aferição nos programas de remuneração variável em companhias de capital aberto de Joinville/SC**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CORRÊA, W. E. **Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas, de todos os tamanhos**. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, V. M. F. **As influências de um programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional: o caso de uma empresa gaúcha do ramo moveleiro**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2007a.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, out. 2010.

GONDIM, S. M. G; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 207-236.

MARTINS, G; A. **Estatística Geral e Aplicada**. São Paulo: Ed. ATLAS, 2005.

MENDONÇA, H; MENDES, A. M. Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 3, p. 489-498, set/dez. 2005.

MENDONÇA, H. **Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da justiça**. Tese (Doutorado em Psicologia)–Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2003.

ODELIUS,C.C; SANTOS,A.R. Percepção de Justiça Organizacional de Sistemas de remuneração em organizações públicas. **Revista Alcance**, v. 15, n. 2, maio/ago.2002.

REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **RAC, Rev. Adm. Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 2, 2002.

REIS NETO, M.T; MARQUES, A. L. **A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão**, Blumenau, v. 9, n. 1, jan./mar. 2004.

SANTOS, V. **Percepção de Justiça na Avaliação de desempenho versus folga Organizacional dos Controllers: Um Estudo em Empresas com sistema de remuneração com recompensa.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, 2010.

SCHMALTZ, A. P. **Justiça organizacional em uma organização pública federal.** Monografia (Especialização em Gestão Judiciária )-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S. As artimanhas da gestão na realidade atual das organizações. In: MENDES, A. M; LIMA, S. C. C; FACAS, E. M. (Orgs). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho.** Brasília: Paralelo 15, 2007. p. 133-142.

ZANDONADI, J. P. **Causas do sofrimento humano no trabalho em organização pública federal.** Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2006.



## **ANEXOS**

### **Anexo A – Questionário aplicado às organizações**

## Anexo A – Questionário aplicado às organizações

### Leia com atenção

Este questionário faz parte de uma pesquisa sobre Percepção de Justiça Organizacional em sistemas de remuneração no setor público, e consiste no instrumento de coleta de dados para a elaboração de minha monografia de conclusão de curso em Administração na UNB. Os dados desta pesquisa são sigilosos e os respondentes não serão identificados no questionário, tendo em vista que não interessa para este estudo saber quem o preencheu. Não há respostas certas ou erradas e é imprescindível que todos os itens e dados demográficos sejam respondidos. Nesse sentido, leia atentamente os itens e assinale para cada um deles o número que corresponda ao seu grau de concordância em relação às afirmações apresentadas.

**Contato: Vinícius Lopes de Lima – email: [viniciuslopesdelima@yahoo.com.br](mailto:viniciuslopesdelima@yahoo.com.br)**

### Parte I

#### ESCALA DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Abaixo estão listadas vinte frases relativas a alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas marcando um X no número que melhor as representa. Os números da escala significam o seguinte:

discordo totalmente	discordo parcialmente	nem concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
1	2	3	4	5

#### AFIRMAÇÕES

	1	2	3	4	5
1. Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.					
Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.					
Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.					
Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.					
Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.					
Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.					
A minha Instituição procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.					
Ao se relacionar com os servidores, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.					
O meu órgão dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas.					
Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.					

Através de representantes, o meu órgão possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.					
O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as conseqüências das mesmas.					
O meu órgão estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.					
O meu chefe se preocupa com os meus direitos.					
O meu órgão escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.					
O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.					
No meu órgão recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.					
O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.					
No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.					
O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.					

**Parte II:**

1) Assinale a opção verdadeira:

**Idade:**(    )**Sexo:** 1.feminino(    )

2. masculino(    )

**Escolaridade:** 1. Nível médio (    )

2. Nível superior incompleto (    )

3. Nível superior completo (    )

4. Pós-graduação (    )

5. Mestrado(    )

6. Doutorado(    )

7. Pós-doutorado(    )

**Cargo:** \_\_\_\_\_

2) Exerce cargo de chefia?

1.Sim(    )

2.Não(    )