

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)

ALESSANDRA PINHEIRO SCHMALTZ

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL
EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

BRASÍLIA – DF

2009

ALESSANDRA PINHEIRO SCHMALTZ

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL
EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do grau de Especialista em Gestão Judiciária.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira

BRASÍLIA – DF

2009

A Pedro, Sofia e àqueles que amo,
por darem sentido a toda tentativa de ser melhor.

AGRADECIMENTOS

Aos meus colegas de curso, pelas experiências compartilhadas e pela agradável convivência.

A todos os professores do curso de Especialização em Gestão Judiciária, pela oportunidade de enriquecimento.

A todos aqueles que se dispuseram a participar desta pesquisa, viabilizando sua realização.

Ao professor Marcus Vinícius Soares Siqueira, por despertar meu interesse pelo assunto e pela orientação para o desenvolvimento desse trabalho.

À organização em que trabalho, pela preocupação em promover a capacitação e desenvolvimento de seus servidores.

Aos meus estimados amigos, pelo apoio e pela alegria, nos momentos certos.

À minha família, por sempre acreditar que sou capaz de alcançar meus objetivos.

A Deus, por me fazer capaz.

RESUMO

O presente estudo teve por tema a justiça organizacional e como objetivos específicos: a apresentação, caracterização e discussão de questões conceituais acerca da justiça organizacional, mediante revisão da literatura atual; a análise de percepções e experiências de justiça e injustiça no trabalho, à luz das cinco dimensões de justiça propostas pelo modelo pentadimensional de análise (justiça de recompensas, justiça de atribuição de tarefas, justiça de procedimentos, justiça interpessoal e justiça informacional); a identificação de atitudes e comportamentos influenciados pela percepção de justiça no trabalho, bem como os sentimentos e os tipos de reações mais comuns diante da percepção de injustiça. A pesquisa foi realizada com nove servidores, todos pertencentes ao quadro funcional de uma organização pública federal, órgão do poder judiciário, sediado no Distrito Federal, mediante entrevistas individuais em profundidade e semi-estruturadas. Para a maioria dos entrevistados seriam justas as recompensas recebidas, a atribuição de tarefas e o relacionamento com a chefia (justiça interpessoal); houve, por outro lado, a percepção de injustiça quanto a procedimentos e ao caráter informacional da relação superior-subordinados. Ainda na opinião dos entrevistados, a injustiça traria sentimentos de tristeza, solidão, revolta, descrença, insatisfação, desmotivação e afeta o bem-estar físico e psicológico, a produtividade, a qualidade, o comprometimento, o clima organizacional, a confiança na instituição, o relacionamento interpessoal. Como reações comuns à injustiça foram apontados o conformismo e a execução do trabalho por mera obrigação. Diante dos resultados encontrados, conclui-se que a justiça no trabalho é importante fator para o bem-estar dos empregados e para o funcionamento das organizações. Verificou-se ainda a multidimensionalidade do construto justiça organizacional, como apontado na literatura, assim como a coexistência de justiça e injustiça na organização e a interação entre as diversas dimensões.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	6
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 - O trabalho, as organizações e a administração pública no Brasil	9
2.2 - A relação indivíduo-organização do trabalho	11
2.3 - Justiça organizacional: concepções, dimensões e implicações	13
2.3.1 – O estudo da justiça	13
2.3.2 - A justiça organizacional	13
2.3.3 - As dimensões da justiça organizacional	14
2.3.4 - Antecedentes e conseqüentes da justiça organizacional	17
3 – METODOLOGIA	20
3.1 - Tipo de pesquisa	20
3.2 – Amostra	20
3.3 – Instrumento	21
3.3.1. - Roteiro de entrevista	22
3.4 – Procedimentos	22
3.5 - Análise dos dados	23
4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
4.1 – O reconhecimento pelo trabalho	24
4.2 – A desigualdade de tratamento	25
4.3 – A justa atribuição de tarefas	26
4.4 – A relação entre superior e subordinados	26
4.5 – Os reflexos da injustiça no trabalho	27
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	31
APÊNDICE	34

1 – INTRODUÇÃO

Parece lugar comum dizer que o atual cenário socioeconômico é marcado por rápidas e significativas transformações em todas as esferas da vida. Considerando apenas o lugar das organizações nesta realidade o que se pode dizer é que também elas sofrem o impacto das mudanças e buscam garantir sua manutenção no mercado, ajustando-se às novas exigências.

Como bem expressou Heloani (2003 apud ZANDONADI, 2006), as organizações são produto da realidade socioeconômica ao reproduzirem princípios vigentes, mas também influenciam no ambiente. Dizendo de outra forma, sociedade, organizações e indivíduos influenciam e são também influenciados mutuamente. Se novas formas de organização se impõem, também a organização do trabalho sofre modificações e traz novas exigências ao indivíduo que tem no trabalho um lugar privilegiado de construção da sua identidade. De acordo com Meireles (2006) o indivíduo forma sua identidade social quando busca produzir algo para se sentir realizado e partícipe da sociedade, e é assim identificado e reconhecido por esta a partir de seu trabalho e de seu papel no coletivo.

As novas organizações do trabalho teriam três dimensões importantes, de acordo com Mendes e Araújo (2007): as exigências (muitas vezes, invisíveis e contraditórias) e seus objetivos, regras e modos de controle; as ameaças diante do medo de errar, da punição e dos riscos do trabalho (como a precarização); e a desestabilização do coletivo no trabalho, em relações socioprofissionais cada vez mais individualizadas, marcadas pela falta de respeito, solidariedade e ética. Quando os desejos do indivíduo entram em conflito com tal organização do trabalho, surgem o sofrimento, as patologias sociais e o adoecimento (DEJOURS, 2007b). A relação dinâmica entre indivíduo e organização do trabalho pode então interferir não apenas na saúde integral do trabalhador, mas também no funcionamento das empresas, na construção da identidade das pessoas, podendo, por fim, afetar a própria realidade social, quando se instala, por exemplo, o que Dejours (2007a) definiu como “banalização do mal” ou o que Scialpi (2005) entende por “síndrome do desamparo institucional aprendido” entre os servidores públicos na Argentina.

Diante de uma realidade de alta competitividade, de globalização, de redução de postos de trabalho, dentre outros, as organizações implementam ações e tomam decisões que, refletidas nas relações de trabalho, muitas vezes, significam injustiça para os empregados. De acordo com Mendonça e Mendes (2005), o tratamento injusto traz resultados desfavoráveis: de um lado, representa desrespeito e provoca indignação, levando ao sofrimento psíquico,

ameaçando o bem-estar do trabalhador e impactando a qualidade de vida das pessoas e, de outro, exerce papel de mediação para os comportamentos de retaliação, prejudicando o trabalho e trazendo, algumas vezes, conseqüências maléficas para a sociedade. Para Assmar, Ferreira e Souto (2005) tais comportamentos de retaliação afetam o funcionamento eficaz da empresa, a harmonia social e a coesão do grupo, seja mediante comportamentos sutis, seja assumindo a forma de agressão e violência no trabalho. Além disso, a percepção de injustiça por parte dos empregados teria impacto sobre desempenho, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho.

A percepção de justiça estaria, de acordo com Rego (2001), indelevelmente inscrita na vida social humana e não poderia deixar de estar também na vida organizacional. Para Greenberg (1996 apud REGO, 2001), o comportamento altruístico para com a organização se apresentaria quando o indivíduo acredita ser por esta, tratado com justiça. Entretanto, Gondim e Siqueira (2004), após levantamento de estudos realizados no Brasil, no período de 1996 a 2001, sobre o comportamento das pessoas nas organizações, constataram que pouca atenção tem sido dada às manifestações afetivas. Manifestações afetivas como medo, raiva, surpresa, alegria, tristeza e asco influenciam o estado de humor e as interações sociais e, ao que parece, estariam relacionadas à percepção de injustiça e às interações conflituosas no trabalho. O conhecimento dos contextos em que tais sentimentos se manifestam, seria particularmente útil em sua antecipação e na minimização das conseqüências negativas para a pessoa e para a organização.

A justiça no trabalho é entendida de uma forma abrangente por Beugré (1998 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Para o autor justiça organizacional é a justiça percebida nas trocas econômicas e sociais, entre indivíduo e superiores, subordinados, pares e organização como um todo. Como Goleman (1998 apud REGO, 2001) afirmou, as pessoas empenhadas são os cidadãos-modelo de toda a organização e tanto é maior confiança, apego e lealdade quanto maior for o apoio dado por essa aos empregados. O presente estudo pretende então, a partir da visão de servidores de uma determinada organização pública federal, abordar a questão da justiça organizacional e contribuir para a reflexão e o debate sobre o tema, especialmente considerando o setor público e suas particularidades, dentre as quais, a organização do trabalho, a gestão de pessoas, os sistemas de remuneração e os critérios de promoção e preenchimentos de cargos, etc. Pretende ainda:

- i. Apresentar, caracterizar e discutir questões conceituais acerca de justiça organizacional, mediante revisão da literatura atual.

- ii. Identificar, a partir do relato de servidores da instituição, percepções e experiências de (in)justiça no contexto organizacional.
- iii. Analisar tais percepções e experiências de (in)justiça no contexto organizacional, à luz das dimensões de justiça apontadas pela literatura atual.
- iv. Identificar atitudes e comportamentos que, na visão dos servidores, seriam afetados pela percepção de (in)justiça no trabalho.
- v. Identificar os sentimentos e os tipos de reações mais comuns diante da percepção e/ou experiência de injustiça.

2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Antes de abordar a questão da justiça organizacional em uma determinada organização pública, parece oportuno compreender, ainda que brevemente, o impacto da realidade socioeconômica sobre as relações de trabalho (sobretudo no tocante à gestão), o modelo de gestão na administração pública, seus efeitos e críticas, a relação dinâmica entre indivíduo e organização do trabalho, o sofrimento, o adoecimento, as patologias sociais e a violência no trabalho e, por fim, a conceituação do tema Justiça Organizacional e a discussão acerca das dimensões da percepção da justiça, seus antecedentes e conseqüentes sobre o funcionamento da organização e sobre o bem-estar dos empregados. Dessa forma, este trabalho foi estruturado da seguinte forma: primeiramente busca-se contextualizar as atuais relações de trabalho considerando a realidade socioeconômica, a organização do trabalho e o modelo de administração pública no Brasil; em seguida, aborda-se a relação entre indivíduo e organização do trabalho sob a perspectiva da psicodinâmica do trabalho, da instalação do sofrimento aos prejuízos à saúde do indivíduo, à organização e à sociedade. Por fim, discorre-se sobre o campo de estudos da Justiça Organizacional.

2.1 – As organizações e a Administração Pública no Brasil.

A sociedade contemporânea tem sido marcada por profundas mudanças, cabendo também às organizações o desafio de ajustar-se às novas demandas de sobrevivência no mercado. Segundo Martiningo Filho (2007) a luta pela competitividade e sobrevivência trouxe conseqüências como a precariedade do emprego, a flexibilização das relações do trabalho, o crescimento do desemprego, da terceirização, do setor informal e da contratação por tempo determinado, entre outras.

Na administração pública a necessidade de ajustamento também se impôs. No Brasil três grandes reformas foram implementadas no intuito de reestruturar e modernizar a máquina do Estado e retomar o crescimento econômico. A reforma burocrática de 1936 (apoiada por Weber) e a reforma sistematizada pelo decreto-lei 200 de 1967 (por Hélio Beltrão) foram, segundo Campos (2006), idealizadas e implementadas sob a ditadura política, sem debate com a sociedade. De acordo com Bresser Pereira e Ferreira (1999 apud CAMPOS, 2006), com a reforma iniciada em 1995, pela primeira vez, a ênfase se voltou para o cidadão e cresceu a preocupação com o debate entre Estado e sociedade e com eficiência e a eficácia das

organizações públicas. Foi, então, “importando” (com adaptações) terminologias e práticas do setor privado, que trouxeram para o setor público o modelo gerencial de administração. Sem abdicar de práticas burocráticas, que garantem a impessoalidade dos atos, foi-se incorporando práticas do meio empresarial como o enxugamento, a reengenharia, o trabalho em equipe, entre outras (ZANDONADI, 2006).

Segundo De Paula (2005 apud ZANDONADI, 2006), a administração pública gerencial propunha uma administração mais profissional, autônoma e descentralizada, organizada em carreiras, orientada pelo desempenho transparente e uso criterioso dos recursos, na busca de resultados efetivos, mediante práticas da iniciativa privada e voltada para o atendimento ao cidadão. Para tanto previa extinção de funções, com redução de gastos e de pessoal, bem como a melhoria de competências técnicas e gerenciais, pessoal motivado, participativo e bem remunerado.

De acordo com De Paula, não se viu, entretanto, maior preocupação com a organização do trabalho. Chanlat (2002, apud ZANDONADI, 2006) também faz críticas ao modelo de administração – tal modelo teria impactado o trabalho trazendo aumento do volume de trabalho, queda da percepção do reconhecimento, fragmentação das equipes de trabalho, elevado controle e a ameaça à própria ética do serviço público diante da ética dos negócios. Como será discutido posteriormente, a organização do trabalho e o reconhecimento do indivíduo pelo grupo e pela instituição são aspectos fundamentais para a compreensão do sofrimento, das patologias sociais, do adoecimento e da violência no trabalho, pela abordagem da psicodinâmica do trabalho. Estudos sobre justiça organizacional, também enfatizam a influência desses aspectos sobre o funcionamento das organizações e o bem-estar dos trabalhadores.

Não se trata aqui de questionar a existência, por exemplo, de uma estrutura organizacional, mas parece necessário analisar criticamente como a organização se utiliza desses mecanismos, do controle, da gestão do afetivo e da organização do trabalho, dentre outros, para alcançar seus objetivos. Isso se torna tão ou mais relevante ao se reconhecer que as organizações representam uma das principais instituições sociais a partir da qual o indivíduo estrutura sua vida. No trabalho o indivíduo investe toda a sua afetividade. A organização lhe parece o lugar “perfeito” para alcançar seus objetivos, ainda que isso venha a descaracterizar sua identidade e ele perca a orientação da condução de sua própria vida (SIQUEIRA, 2007).

2.2 – A relação indivíduo-organização do trabalho

É certo que a realidade socioeconômica impulsionou novas formas de organização, políticas de gestão, práticas, processos e relações de trabalho também novos, mas é importante salientar o crescente papel do mundo do trabalho no ambiente social. Como afirmou Freitas (2005), numa realidade marcada pela supremacia do econômico e do consumismo, o trabalho não apenas significa meio de subsistência, mas se apresenta como instrumento de identificação da pessoa.

Às organizações interessa hoje produtividade, eficiência e eficácia e, exige-se dos indivíduos dedicação, lealdade, superação, rapidez, exigências muitas vezes contraditórias (quando se estimula a competição, por exemplo, e se espera que as pessoas cooperem entre si). Ao indivíduo interessa realização pessoal, poder, reconhecimento, numa busca incessante por um ideal de sucesso nunca alcançado. Enquanto o indivíduo assume a organização como a maior fonte de referência da vida, submetendo-se às novas exigências, a organização, por sua vez, cada vez mais, o vê como um “ativo”, um patrimônio essencial, mas descartável, caso não se adapte às constantes mudanças (SIQUEIRA, 2007).

A Psicodinâmica do Trabalho, desenvolvida por Dejours, se dedica ao estudo da relação dinâmica entre indivíduo e organização do trabalho (que inclui a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa e as relações de poder), considerando as contradições dessa última e os processos de subjetivação, as patologias sociais do trabalho, a saúde e o adoecimento.

Para Dejours (2007b), o trabalho é lugar privilegiado de construção da identidade do indivíduo. Por outro lado, ao mesmo tempo em que acena com a promessa de felicidade e realização aos que contribuem para sua “excelência”, dá lugar ao sofrimento, à injustiça, à alienação. Diante das pressões e exigências da organização do trabalho o indivíduo se esforça para fazer o melhor, buscando satisfazer as essas imposições e suas próprias expectativas materiais, afetivas, sociais e políticas. Quando seus desejos entram em conflito com tais imposições surge o sofrimento no trabalho pelo medo de não satisfazê-las, por não encontrar a retribuição “justa”, o reconhecimento, ou ainda, por ser pressionado a agir de má-fé.

De acordo com Mendonça e Mendes (2005) o sofrimento no trabalho se refere à vivência individual ou coletiva freqüente e permanente, por vezes inconsciente, de angústia, medo e insegurança, quando entram em conflito as necessidades de gratificação da pessoa e as restrições impostas pelas situações de trabalho. Diante do sofrimento os trabalhadores, em consenso e para manter o equilíbrio, constroem estratégias de defesa que funcionam como regras do coletivo no trabalho.

Quando, entretanto, as condições geradoras de sofrimento não podem ser transformadas e tais estratégias falham, surgem as patologias. Quando tais defesas são ainda usadas de forma exacerbada, podem levar à incapacidade de pensar, implicando na banalização das injustiças no ambiente de trabalho e na aceitação de práticas contrárias a valores éticos. Nesse patamar, os efeitos do sofrimento ultrapassam os riscos à saúde do indivíduo, prejudicando a organização e atingindo a própria sociedade ao permitir, reproduzir, “naturalizar” injustiças, violência, impunidade, corrupção.

Hoje, segundo Dejours (2007a), em lugar de reações coletivas às injustiças há a vergonha de protestar, o medo da ameaça de precarização e o silêncio coletivo. É a esse fenômeno que o autor se refere quando fala em “banalização do mal” e, ao que parece, se trata do mesmo fenômeno que Scialpi (2005) pontuou como “síndrome do desamparo institucional aprendido” entre os servidores públicos na Argentina. Segundo a autora, os servidores encobrem a violência por medo e assim “permitem” a impunidade e a corrupção. A questão da violência no trabalho se transforma num problema de saúde pública quando mais que os efeitos devastadores sobre a saúde integral do trabalhador (considerando o assédio moral, os índices de depressão e suicídio, dentre outros) traz riscos para a sociedade e para o Estado, pervertendo os resultados da gestão pública, se impondo como modelo de gestão autorizado em todos os setores de atividade e ao ser condição necessária para a instalação da corrupção no Estado (SCIALPI, 2002).

Cinismo, dissimulação, hiperatividade, desesperança, desprezo, dano aos subordinados, distorção da comunicação são estratégias comuns frente a um sofrimento não ressignificado. A sobrecarga, a solidão e a violência no trabalho são exemplos já de patologias sociais, que juntamente com o adoecimento e a banalização das injustiças seriam seus efeitos ainda mais nocivos. O reconhecimento no trabalho, por outro lado, pode ressignificar o sofrimento e transformá-lo em prazer.

Em troca de seu envolvimento no trabalho o indivíduo espera uma retribuição que não se restringe à recompensa material. É necessário o reconhecimento daquele que trabalha, de seu esforço e investimento na tarefa para que o trabalho seja fonte de saúde e para que haja sentido no sofrimento vivido (MENDES, 2007a). A retribuição simbólica, via reconhecimento seria, para Dejours (2007b), mais valiosa e fundamental para a saúde psíquica.

A organização do trabalho, de acordo com Mendes (2007b), deveria conter certo grau de maleabilidade que permitisse ao indivíduo inovar, criar, desenvolver-se, visto seu empenho também em contribuir. É necessário modificar o destino do sofrimento, transformando-o em

criatividade, de forma a contribuir para a construção da identidade e para a saúde do trabalhador.

2.3 – Justiça Organizacional: concepções, dimensões e implicações

2.3.1 – O estudo da justiça

A justiça vem sendo estudada pela Psicologia Social desde a Teoria da Equidade, segundo a qual, o justo era o proporcional, mediante a comparação interpessoal. Desse enfoque individual passou-se a considerar também os sistemas interacionais dos indivíduos, partindo-se da premissa de que a justiça se desenvolve através da negociação entre partes conflitantes. Para a abordagem multidimensional da justiça, portanto, interessava compreender a relação entre conflito e justiça e o processo pelo qual a justiça é negociada (ASSMAR, 2000).

Já na década de 90, Vermunt e Steensma (1990 apud ASSMAR, 2000) ponderavam que o estudo das causas do comportamento de justiça tanto quanto as explicações desse comportamento deveriam considerar vários planos da vida social (indivíduos, grupos e sociedades), partindo de múltiplos níveis de análise. Hoje, em se tratando de justiça no contexto organizacional, a análise incorpora ainda o nível sistêmico. A organização, mais que um sistema de produção, é entendida como um sistema social que define também valores de justiça. Em síntese, na opinião de Assmar (2000), é insuficiente considerar ou o indivíduo isolado, ou em suas relações dentro de um grupo em particular, ou em relação à sociedade mais ampla, pois valores pessoais, culturais ou sistêmicos se interpenetram em suas complementaridades e são igualmente úteis na compreensão do fenômeno da justiça.

2.3.2 – A justiça organizacional

De acordo com Assmar, Ferreira e Souto (2005), estudos sociopsicológicos sobre justiça revelam que os julgamentos sobre justo e merecido, direitos e deveres, certo e errado estão na base de sentimentos, atitudes e comportamentos das pessoas em interação com outros. Do mesmo modo atitudes e comportamentos relevantes no trabalho estariam associados a julgamentos acerca da (in)justiça organizacional.

A designação Justiça Organizacional foi proposta por Greenberg e compreende, a partir de 1987, os estudos sobre concepções, percepções e reações dos empregados à justiça

no trabalho. Para o próprio Greenberg (1990 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) a justiça no trabalho seria requisito básico para o funcionamento das organizações e ao bem-estar dos empregados.

Para Beugré (1998 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005), o estudo da justiça se justifica por três razões: por estar a justiça presente na vida social e no trabalho, por ser a percepção de justiça afetada pelo tratamento dado pela organização aos empregados e por ser reivindicado, por trabalhadores cada dia mais qualificados, um tratamento digno e respeitoso. Apesar disso são escassos os estudos no Brasil, mesmo diante de níveis elevados de insatisfação, desmotivação e insegurança em determinados setores produtivos (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

2.3.3 – As dimensões da justiça organizacional

Se para a compreensão do fenômeno da justiça, como visto em Assmar (2000), se faz necessário recorrer a diferentes níveis de análise, o mesmo se observa nos estudos quanto às percepções de justiça. Como apontado por vários autores (REGO, 2001; ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005; MENDONÇA; MENDES, 2005) há divergências entre os estudiosos quanto à percepção do fenômeno da justiça a partir de dimensões diversas.

Assim, haveria a justiça distributiva, a princípio apoiada apenas no critério da equidade, onde a justiça adviria da proporcionalidade entre os investimentos do indivíduo e as recompensas por sua contribuição (MENDONÇA; MENDES, 2005), e que posteriormente passou a considerar os princípios da igualdade (em que todos deveriam receber o mesmo) e da necessidade (onde cada um recebe de acordo com sua necessidade). Isso porque, de acordo com Deutsch (1985 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005), múltiplas regras distributivas coexistiriam em função da natureza das relações e dos objetivos em cada grupo. Os critérios de distribuição, entretanto, se mostraram incapazes de abarcar o fenômeno da justiça, surgindo a justiça de procedimentos ou processual e a justiça interacional (MENDONÇA; MENDES, 2005)..

Para Thibaut e Walker (1975 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) as pessoas se preocupam com os critérios e procedimentos adotados para a distribuição de resultados. Diante da justiça nos procedimentos mesmo resultados desfavoráveis seriam bem aceitos, porque as pessoas acreditariam ser esse um meio para atingir resultados melhores e mais justos no futuro. A justiça processual ou de procedimentos então parte do princípio de que os procedimentos regulam as trocas cooperativas, minimizando o conflito intergrupais. As

pessoas, de acordo com Leventhal (1980 apud MENDONÇA; MENDES, 2005) avaliam tal dimensão a partir da consistência das regras e normas, da ausência de viés e interesses pessoais dos decisores, da veracidade das informações quanto ao processo decisório, da representatividade dos afetados no mesmo processo, da ética e da possibilidade de modificação das decisões injustas.

Segundo Mendonça e Mendes (2005) a relação entre justiça e sofrimento no trabalho vem sendo estudada por vários autores em função da constatação de que essa relação influencia a saúde do trabalhador e traz resultados desfavoráveis para a organização. O tratamento injusto traz sofrimento e se reflete nas atitudes e comportamentos do indivíduo dentro da organização. Bies (1987 apud MENDONÇA; MENDES, 2005), já acreditava que a justiça dos procedimentos não implicava apenas em procedimentos justos, mas na forma como eram implementados. Dito de outra forma, a qualidade do tratamento dispensado aos empregados seria igualmente importante. Aqui se vê surgir a justiça interacional, vista por alguns autores como um componente social da justiça processual (TYLER; BIES, 1990; CROPANZANO; GREENBERG, 1997 apud MENDONÇA; MENDES, 2005) e, entendida por outros (BIES; MOAG, 1986; BIES, 2001 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005), como uma dimensão independente, dada sua relevância.

A distinção entre justiça processual (procedimental) e interacional não parece clara aos investigadores, embora consensualmente admita-se a importância do construto justiça interacional. Greenberg (1993 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) propõe uma taxonomia de classes de justiça que “solucionaria” a dificuldade na distinção entre justiça processual e interacional. Para ele os aspectos sociais estariam presentes tanto na justiça processual quanto na distributiva, que teriam também aspectos estruturais. A taxonomia proposta admite duas dimensões (distributiva e processual) e seus determinantes focais (estruturais e sociais), resultando em 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).

Rego (2001) diz que a compreensão do significado das percepções de justiça implica na consideração de três dimensões fundamentais: a justiça distributiva dos resultados (como salários e sanções), a justiça procedimental que se refere à justiça dos meios usados para definir, alcançar os resultados e, a justiça interacional que reflete a qualidade da interação com superiores no trabalho. Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003 apud MEIRELES, 2006), ao buscar uma medida de justiça válida para o Brasil, confirmam a existência dessas três facetas da justiça. Parece relevante acrescentar que as pessoas distinguem as três facetas

de justiça e que tais facetas dão lugar a reações distintas, mas interferem umas nas outras. Pode-se inclusive aduzir que percepções de justiça coexistam com percepções de injustiça, considerando a multidimensionalidade do fenômeno (REGO, 2001).

Os estudos sobre justiça organizacional se caracterizam hoje pelo enfoque correlacional (e não apenas experimental, como anteriormente) e pela visão multidimensional do construto (MENDONÇA, 2003 apud MEIRELES, 2006). Os modelos de análise das percepções de justiça também avançaram. Daquele modelo unidimensional que apenas retratava a justiça distributiva, e dos modelos bidimensional (distributiva e processual) e tridimensional (distributiva, processual e interacional) chegou-se aos modelos tetradimensional, que distingue a justiça interacional em interpessoal e informacional (maneira como os empregados recebem informações nas organizações) e penta-dimensional, no qual a justiça distributiva é separada em justiça na distribuição de recompensas e justiça na distribuição de tarefas.

A polêmica acerca das dimensões da justiça organizacional abrange da visão unidimensional ao enfoque pentadimensional. Para Levental (1980 apud MEIRELES, 2006) e Thibault & Walker (1975 apud MEIRELES, 2006) a distribuição e alocação de recursos são insuficientes para explicar a justiça, daí buscam compreender os procedimentos. Quando os trabalhadores percebem os procedimentos como justos, ficam menos preocupados com os injustos (BARLING & PHILLIPS, 1993; CROPANZANO & FOLGER, 1989; GREENBERG, 1987 apud MEIRELES, 2006), mas é também relevante a forma como tais procedimentos são implementados (BIES, 1987; MOORMAN, 1991 apud MEIRELES, 2006) e são fortes as correlações entre os quatro fatores do modelo tetradimensional proposto por Colquitt et al. (2001 apud MEIRELES, 2006). Em tal modelo (tetradimensional) há associação entre justiça distributiva e satisfação com os resultados, justiça interpessoal e avaliação dos líderes, justiça processual e obediência às regras, justiça informacional e estima coletiva, mas são também altas as correlações, no estudo de Rego (2001), entre os cinco fatores do modelo pentadimensional, alvo de críticas por ter sido realizado com participantes de elevado nível intelectual e de realidade cultural diversa da brasileira (MEIRELES, 2006).

No Brasil o modelo tridimensional é o mais utilizado por apresentar altas correlações e por ser mais acessível à população geral, e já foi testado por vários autores (MENDONÇA ET AL, 2003; CROPANZANO & GREENBERG, 1997; FOLGER e BIES, 1989; TYLER E BIES, 1990; BROCKNER e WEISENFELD, 1996 apud MEIRELES, 2006). Na presente pesquisa, a propósito, foi utilizada a abordagem pentadimensional pelas seguintes razões: foram realizadas entrevistas individuais no lugar de questionário padronizado, o que permitia

esclarecimentos, caso necessário; os itens validados no modelo de Rego (2001) apenas serviram de subsídio para a formulação de um roteiro de entrevista no qual cada uma das dimensões de justiça fosse abordada separadamente, de maneira a permitir a livre exposição do entrevistado sobre todas as dimensões estudadas; tal estratégia também facilitaria a posterior análise do conteúdo das entrevistas.

2.3.4 – Antecedentes e conseqüentes da justiça organizacional

Aos pesquisadores em psicologia organizacional interessa o estudo da justiça no trabalho por considerar, como o fez Greenberg (1990 apud REGO, 2001), que a justiça é fundamental para o funcionamento eficaz das organizações e para a satisfação pessoal de seus membros. As pessoas comportam-se altruisticamente para com a organização se acreditam que são tratadas com justiça. Presume-se, por outro lado, que a percepção de injustiça no trabalho afeta diferentes atitudes e comportamentos nos empregados como satisfação, motivação, desempenho, comprometimento, cidadania organizacional, rotatividade, absenteísmo e comportamentos de retaliação. Nesse sentido, tem-se buscado identificar os antecedentes ou fatores organizacionais potencialmente capazes de suscitar julgamentos acerca da justiça.

Segundo Assmar, Ferreira e Souto (2005), estudos têm demonstrado que mudanças, cultura e políticas organizacionais, assim como o comportamento dos líderes, os processos disciplinares e de seleção, a avaliação de desempenho e os sistemas de remuneração são antecedentes especialmente relevantes para as percepções de justiça. Os autores citam diversos estudos que demonstram esse fato: Mannix, Neale e Northcraft (1995 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) constataram que em culturas economicamente orientadas a equidade era considerada a regra mais justa, 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) verificou que os trabalhadores de determinada empresa privada percebiam mais justiça distributiva e processual em sua organização, que aqueles empregados em uma determinada empresa pública. Cobb e Frey (1996 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) demonstraram que liderados se sentiam mais satisfeitos e comprometidos diante de líderes apoiados em procedimentos mais justos. Beugré (1998 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) verificou que uma sanção injusta podia gerar raiva, ressentimento, perda de confiança no superior e contestação quanto a sua autoridade; Folger e Greenberg (1985 apud

ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005), por sua vez, sugeriram que a transparência dos critérios do sistema de remuneração tendia a desestimular a suspeição quanto à lisura do processo, ainda que os empregados não pudessem opinar a respeito.

O efeito interativo entre diferentes dimensões de justiça também foi estudado. Skarlicki e Folger (1997 apud SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004) demonstraram que empregados de uma empresa norte-americana não emitiam comportamentos retaliatórios, mesmo diante de injustiça na distribuição e nos procedimentos, quando eram tratados com respeito pelo chefe imediato. Em seu estudo Gomide Jr. (1999 apud SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004) relatou que a intenção de deixar o emprego era mais fortemente influenciada pela percepção de justiça nos procedimentos que na distribuição. A justiça nos procedimentos também exerceria mais forte influência sobre comprometimento e cooperação.

Em seu artigo sobre vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização, Siqueira e Gomide Jr. (2004) afirmam que todo indivíduo ao longo de sua vida forma vínculos com pessoas, grupos, instituições, entre outros. Da mesma forma, vínculos (afetivos, sociais, econômicos, etc) são estabelecidos, de forma muito particular, com o trabalho. As percepções de justiça em ambientes organizacionais são, por sua vez, poderosos determinantes desses vínculos. Assim, vínculos mais altruísticos (comprometimento afetivo, cidadania organizacional, cooperação espontânea) estariam relacionados à justiça nos procedimentos, enquanto aqueles de natureza mais egoística (satisfação com salário, cooperação compulsória, entre outros) estariam mais relacionados à justiça de distribuição.

Para Gondim e Siqueira (2004) há grande probabilidade de que uma organização ao criar situações de injustiça, em sua forma de tratamento interpessoal, na distribuição de seus recursos e em seus procedimentos internos, esteja contribuindo para a expressão de raiva, agressividade e disseminando a atitude de retaliação. Em um estudo sobre injustiça, sofrimento e retaliação no trabalho, Mendonça e Mendes (2005) afirmam que a injustiça gera sofrimento e provoca reações diversas: há os que assumem uma postura conformista e nada fazem, há os que se interrogam a respeito das causas da injustiça e há ainda aqueles que reagem, contra-atacando. Tais reações, entretanto, e sem desconsiderar possíveis prejuízos à organização e à sociedade, devem ser compreendidas como estratégias para minimizar o sofrimento, como ponderado pela psicodinâmica do trabalho.

Holliger e Clark (1983 apud MENDONÇA; FLAUZINO; TAMAYO, 2004), demonstraram que o empregado se engaja em ações 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 e sabotagem. Para Beugré (1998 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) a retaliação poderia ainda assumir a forma de agressão e violência no trabalho. Em suma, como afirmaram Assmar, Ferreira e Souto (2005):

Parece fora de dúvida que se o ambiente organizacional é visto como fonte geradora de injustiças persistentes e que tais percepções, por sua vez, têm efeito nocivo nas atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho, formam-se aí elos que se retroalimentam numa cadeia sem fim, com sérios prejuízos para a vida pessoal e profissional dos trabalhadores e para a vida organizacional como um todo (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005, p. 451).

3 - METODOLOGIA

Neste capítulo é descrita a pesquisa realizada, a amostra investigada, os métodos e técnicas adotados e o processo de coleta e análise dos dados.

3.1 – Tipo de pesquisa

De acordo com Godoy (1995) a pesquisa qualitativa envolve não a medição dos eventos estudados, mas a compreensão dos fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo, envolvendo a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processo interativos, via contato direto entre pesquisador e sujeitos.

Este estudo compreende uma pesquisa de campo, de caráter qualitativo, exploratório e descritivo, visando verificar e analisar as percepções de alguns servidores quanto à justiça organizacional na organização em que trabalham.

Para subsidiar este estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica, mediante revisão de literatura sobre o assunto, bem como sobre aspectos metodológicos de pesquisa.

3.2 – Participantes da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma organização pública federal, órgão do poder judiciário, sediada no Distrito Federal, cuja força de trabalho compõe-se de:

- a) Estagiários de nível médio e superior que atuam na área fim e na área administrativa da instituição;
- b) Servidores terceirizados para execução de serviços gerais (limpeza, vigilância, manutenção, recepção e mensageria);
- c) Servidores requisitados de outros órgãos da administração pública, ocupantes de cargos e função comissionadas;
- d) Servidores sem vínculo, ocupantes de cargos e função comissionadas;
- e) 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;

- f) Servidores de nível superior com formação acadêmica específica (magistrados), pertencentes à área finalística da organização, nomeados e regidos por dispositivos legais próprios e que ascendem aos cargos mais elevados por antiguidade.

De acordo com Vergara (2000 apud CAMPOS, 2006), em pesquisa, entende-se por população e amostra, respectivamente, um conjunto de elementos que possuem características do objeto de estudo e uma parte desse universo, escolhida segundo determinado critério de representatividade. A amostra pode, portanto, ser dos tipos probabilística, baseada em procedimentos e não probabilística. Uma amostra probabilística divide-se ainda em aleatória simples, estratificada ou por conglomerado, e a não-probabilística pode ser selecionada por critérios de acessibilidade e tipicidade.

Nessa pesquisa optou-se por utilizar a amostra não-probabilística, por acessibilidade, considerando a facilidade de acesso aos participantes. Participaram da pesquisa 09 servidores, com perfil compatível àquele definido para a pesquisa: apenas servidores efetivos (alínea “e”), lotados em diferentes setores da organização, com experiências profissionais diversas e com mais de 10 anos de casa. O perfil dos entrevistados encontra-se descrito no Apêndice B.

3.3 – Instrumento da coleta de dados

Para Gaskell (2000) é finalidade, da pesquisa qualitativa, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre determinado assunto e não, contar opiniões e pessoas. A entrevista qualitativa fornece dados para a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. Com a entrevista individual em profundidade se torna possível explorar em detalhe a cosmovisão pessoal do entrevistado, sua construção pessoal do passado, seus pontos de vista pessoais, ainda que esses reflitam resíduos de conversações passadas.

Para a coleta de dados no presente estudo, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade, semi-estruturadas, seguindo roteiro previamente definido. A escolha por tal “modelo” de entrevista se deve ao fato de ser permitido ao entrevistador, nesse caso, fazer as adaptações que julgar convenientes, mesmo partindo de um roteiro básico (LUDKE, 1986 apud CAMPOS, 2006) e também pelo caráter pessoal do assunto tratado.

3.3.1 – Roteiro de entrevista

Como não foi identificado um roteiro de entrevista já utilizado por outros autores e que atendesse aos interesses da presente pesquisa, um roteiro específico foi elaborado,

tomando-se por base duas fontes: roteiro utilizado por Mendonça e Mendes (2005) ao estudar percepções, experiências de (in)justiça e formas de reação decorrentes no contexto organizacional; itens de pesquisa, validados por Rego (2001), componentes das dimensões de justiça a serem pesquisadas. Cumpre esclarecer que a classificação das dimensões de justiça adotada no presente estudo também foi aquela utilizada por Rego (2001): justiça distributiva (dividida em justiça de recompensas e justiça de distribuição de tarefas), justiça procedimental e justiça interacional (dividida em justiça interpessoal e justiça informacional).

O roteiro de entrevista, conforme apresentado no Apêndice A, foi dividido em duas partes:

Parte I: destinada a identificar a percepção dos respondentes sobre experiências de injustiça no contexto organizacional, bem como reações, sentimentos, atitudes e comportamentos decorrentes.

Parte II: reservada à caracterização do perfil dos participantes da pesquisa. Foram anotadas nesse campo informações quanto a: sexo, tempo de serviço na instituição, área de atuação (atual e anteriores), cargo, e exercício de função comissionada (se exerce, já exerceu ou não).

3.4 – Procedimentos

As entrevistas foram realizadas em local e horário previamente marcado, de acordo com a disponibilidade e indicação dos participantes.

Após esclarecimentos quanto ao objetivo e natureza do trabalho, quanto aos critérios de escolha dos entrevistados e quanto ao sigilo das informações, foi requerida autorização do entrevistado para a gravação da entrevista, para posterior transcrição e análise.

Cumprida a fase de “rapport” inicial foi solicitado ao respondente que discorresse sobre o tema, expressando suas opiniões pessoais diante das questões propostas pelo entrevistador.

3.5 – Análise dos dados

De acordo com Krippendorff (1980 apud LUDKE, 1986), as mensagens transmitem experiência vicária, de tal forma que, para analisá-las, apreendê-las, o receptor faz inferências a partir de seu conhecimento formal, mas também apoiado em sensações, percepções, impressões e intuições. Na visão de Bardin (1977 apud FRANCO, 2003), essa atividade

representaria uma leitura flutuante, primeiro contato com o material a ser analisado; pouco a pouco, esta dá lugar a uma leitura mais precisa que permite a emergência de hipóteses, a projeção das teorias e a aplicação de técnicas de análise.

Na presente pesquisa as entrevistas foram transcritas para posterior análise de conteúdo. Como bem disse Ludke (1986), esse seria um método de investigação do conteúdo simbólico das mensagens, que tem início na definição das unidades de análise, passa pela organização dos dados e identificação de temáticas frequentes e culmina na construção de categorias ou tipologias.

Segundo Bardin (1977 apud MARTININGO FILHO, 2007), a categorização comportaria duas etapas, uma de inventário, quando se isola elementos e outra de classificação, quando esses são repartidos no intuito de fornecer uma representação simplificada dos dados brutos. Os critérios de categorização podem ainda ser de caráter semântico, sintético, léxico e expressivo (BARDIN, 1977 apud FRANCO, 2003), e as categorias criadas necessitam ser mutuamente exclusivas, apresentar homogeneidade interna, heterogeneidade externa, inclusividade, coerência e plausibilidade (GUBA; LINCOLN, 1981 apud LUDKE, 1986).

4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas foram analisadas a partir da análise do conteúdo das respostas dadas pelos entrevistados aos itens do roteiro utilizado. Após transcrição, buscou-se construir um quadro para cada entrevista, onde constasse o conteúdo predominante nas verbalizações (tema). A repetição e a frequência dos temas, em cada entrevista e na posterior comparação entre todas as entrevistas realizadas, levaram à construção de categorias gerais. Em geral, buscou-se preservar o vocabulário dos participantes.

Os resultados das análises de conteúdo permitiram identificar cinco categorias sínteses: o reconhecimento pelo trabalho, a desigualdade de tratamento, a justa distribuição de tarefas, a relação entre superior e subordinados, os reflexos da injustiça no trabalho. Cada uma dessas categorias será aqui apresentada e discutida, recorrendo-se, quando oportuno, a trechos das falas dos entrevistados.

4.1 – O reconhecimento pelo trabalho

Os entrevistados, em sua maioria, percebem como justas as recompensas recebidas pelo desempenho no trabalho. Não houve, a propósito, qualquer queixa acerca da remuneração paga pela instituição (todos acreditam ser bem remunerados), mas algumas em relação à falta de reconhecimento pelo trabalho.

Se fizer o serviço e ficar caladinho, o reconhecimento demora a acontecer (Entrevistado 08).

Sinto-me recompensada quando não preciso refazer o trabalho (Entrevistado 02).

Nos acostumamos a apenas criticar, a apontar os erros e não a dar reforço positivo, a elogiar (Entrevistado 09).

O reconhecimento, verbal (na forma de feedback positivo), via premiação (como o recebimento de dias de folga) e, sobretudo (vale ressaltar), aquele formal (com a nomeação para cargos de responsabilidade, que também trazem acréscimo salarial), é de fundamental relevância e contribuiu para a percepção de justiça no trabalho.

Me sinto bem recompensado, além do salário , há o reconhecimento da chefia pelas tarefas bem executadas (Entrevistado 04).

Hoje sim, me sinto recompensado. (...) Tudo depende do reconhecimento que dão pelo seu empenho e dedicação (Entrevistado 05)

A recompensa é saber que podem contar comigo (Entrevistado 06).

Acredito que a recompensa mais desejada seja uma função comissionada (Entrevistado 07).

Justa recompensa é o reconhecimento oficial (Entrevistado 03).

Mais importante que o retorno financeiro é o reconhecimento do mérito, do esforço, da dedicação (Entrevistado 08).

Parece oportuno resgatar, diante de tais resultados, a idéia de que o trabalho representa mais que um meio de subsistência. O indivíduo espera receber em troca de seu empenho uma retribuição que não é apenas material. A ele interessa realização pessoal, poder e reconhecimento, provavelmente movido por um ideal de sucesso e por uma realidade de consumismo e supremacia do econômico. O trabalho, então lugar privilegiado de construção da identidade do indivíduo, representa auto-realização e reconhecimento social.

A relevância dada ao reconhecimento, para a percepção de justiça no trabalho e para a satisfação pessoal, reforça a idéia de que é necessário reconhecer o esforço e o investimento na tarefa para que o trabalho seja lugar de bem-estar. Como bem destacou Dejours (2007b), o trabalho ao mesmo tempo em que acena com a promessa de realização e felicidade, dá lugar ao sofrimento, em função das exigências próprias de sua organização. A retribuição simbólica, pelo reconhecimento, é valiosa e fundamental, pois permite modificar o destino do sofrimento e contribui para a saúde do trabalhador.

4.2 – A desigualdade de tratamento

A parcialidade nas decisões e indicações para cargos é percebida como injustiça no trabalho e foi apontada por todos os entrevistados como algo freqüente. Em grande parte há a defesa de interesses pessoais, favorecimentos, critérios subjetivos, políticos, não claros.

Existem 'igrejinhas' onde ora um está na chefia nomeado por um outro e ora faz-se 'rodízio' (Entrevistado 01).

O interesse pessoal ainda prevalece no sistema. Valem os argumentos e contatos políticos (Entrevistado 03).

Algumas pessoas são promovidas por mérito, outras por questões políticas e existe um núcleo que está sempre por cima (Entrevistado 08).

Até o momento o critério de promoção é ser amigo do chefe (Entrevistado 09).

A mudança de direção na organização a cada dois anos, na opinião de alguns, contribui para a percepção de injustiça quanto aos procedimentos: com a substituição das chefias, muitas vezes, o trabalho perde continuidade e novas situações de trabalho se impõem.

É difícil se ter justiça num lugar onde tudo muda a cada dois anos. Há muito espaço para favorecimentos pessoais. (Entrevistado 02).

As decisões prevalecem por dois anos. Com a nova troca dos dirigentes, começa tudo de novo (Entrevistado 04).

As decisões são tomadas de forma consistente em relação a um, a alguns ou a todos. Depende (Entrevistado 05).

A percepção de injustiça quanto aos procedimentos recai ainda sobre a avaliação de desempenho institucional: não é em geral seriamente encarada por superiores e subordinados; não leva à punição do mau servidor, nem traz benefícios ao que desempenha bem o seu trabalho. Em outras palavras, a avaliação de desempenho poderia ser um instrumento útil à justa recompensa pelo trabalho, mas não da forma como tem sido empregada.

A avaliação de desempenho é uma falácia e não tem relação alguma com os critérios de promoção (Entrevistado 02).

A avaliação de desempenho não avalia muito, pois são poucos os chefes que têm coragem para dizer ao servidor suas falhas e defeitos (Entrevistado 06).

A avaliação dos servidores acho que é ineficaz e ineficiente (Entrevistado 07).

Se aqueles vínculos de natureza mais altruística, conforme sugerido por Siqueira e Gomide Jr. (2004), como comprometimento, cooperação espontânea e cidadania organizacional, estão relacionados à justiça nos procedimentos, enquanto aqueles de natureza mais egoística, como a satisfação com salário e a cooperação compulsória estão mais relacionados à justiça de distribuição, parece oportuno mencionar a percepção dos entrevistados quanto à justiça na instituição.

A maioria dos entrevistados afirmou, quando interrogados sobre a justiça na organização em que trabalham, que a justiça na organização é escassa e a desigualdade de tratamento foi uma das razões apontadas para tanto.

A justiça em minha instituição é insignificante. Já vi pessoas competentes irem embora por estarem sendo injustiçadas e já vi os amigos do chefe se darem bem (Entrevistado 09).

Vejo que a justiça no trabalho, quando acontece, é devido a muita batalha ou então quando alguma 'boa alma' assume um cargo de destaque e promove uma certa igualdade com seus subordinados (Entrevistado 08)

Justiça no sentido de ser justo? Não tenho presenciado com frequência o 'dar a César o que é de César' (Entrevistado 03)

A despeito da percepção de justiça quanto às recompensas recebidas e de outros aspectos positivos (como será apresentado posteriormente), a organização é percebida como injusta por serem questionáveis, na opinião dos entrevistados, os procedimentos relacionados a promoções. Se, de fato, vínculos de natureza mais altruística, conforme sugerido por Siqueira e Gomide Jr. (2004), estão relacionados à justiça nos procedimentos, tal fato se torna bastante relevante, sobretudo quanto aos reflexos da injustiça no trabalho.

Aqui se vê ainda a coexistência de justiça e injustiça numa mesma organização. Mais do que isso, a percepção de injustiça quanto a um determinado aspecto parece ter reflexos sobre a percepção de outros ou mesmo ser preponderante. Daí considerar a organização como lugar mais de injustiças que de justiça. O estudo de Gomide Jr. (1999 apud SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004) corrobora essa idéia. O autor relatou em seu estudo que a intenção de deixar o emprego era mais fortemente influenciada pela percepção quanto à justiça nos procedimentos que na distribuição. Esta poderia ser uma razoável explicação para compreender porque, mesmo diante da justa recompensa pelo trabalho, “as pessoas”, na

opinião dos entrevistados, pensem em mudar de setor de trabalho ou em deixar a instituição quando percebem injustiça nos procedimentos.

4.3 – A justa atribuição de tarefas

Para a maioria dos entrevistados há justiça quanto à atribuição de tarefas. Acreditam que suas atividades, quanto à complexidade, quantidade e nível de exigências, são compatíveis com o cargo que desempenham.

Sim, creio que são justas as minhas tarefas. São compatíveis (Entrevistado 08).

Sim, tanto no que se refere ao respeito à minha experiência, quanto às exigências e quantidade (Entrevistado 03).

As tarefas que são exigidas de mim estão de acordo com as atribuições do cargo que exerço (Entrevistado 05).

A quantidade de trabalho, entretanto, oscila. Quando essa situação ocorre o justo é que se promova a redistribuição das tarefas. Se a situação permanece, a desigualdade é percebida como injustiça. Tal fato foi relatado por uma minoria, mas a injusta atribuição de tarefas foi um dos fatores relacionados à percepção de injustiça na organização, embora pouco citado.

Acho injusta a distribuição, pois existem servidores que executam mais tarefas que outros (Entrevistado 04).

Já vi servidores serem obrigados a fazer trabalhos que outros se negavam (Entrevistado 09).

4.4 – A relação entre superior e subordinados

O papel da chefia foi destacado em momentos diversos. Foi relacionado à percepção de justa recompensa pelo trabalho (quando há o devido reconhecimento pelo trabalho), de justa distribuição de tarefas (quando promove a redistribuição buscando o equilíbrio) e de injustiça quanto aos procedimentos (quando há parcialidade nas decisões e promoções).

A relação entre superior e subordinados foi mais um dos aspectos levantados no conceito de justiça organizacional sugerido pelos entrevistados, mas aí presente sob dois outros enfoques. Na opinião daqueles, a justiça organizacional compreende o reconhecimento pelo trabalho, a igualdade de tratamento, a justa atribuição de tarefas, mas também uma relação honesta entre superior e subordinados e a liberdade para dar suas opiniões, para participar da tomada de decisões quanto ao trabalho.

Justiça no trabalho pra mim é todos serem tratados com respeito (Entrevistado 01).

Pra mim justiça no trabalho significa cada um cumprir sua parte no acordo, (...), ou seja, as partes devem ser honestas (Entrevistado 07).

É poder participar na tomada de decisões quando o assunto é pertinente com o trabalho a ser desenvolvido pela minha equipe (Entrevistado 09).

Quanto ao caráter informacional da relação superior-subordinados, ou melhor, quanto à qualidade das informações prestadas ao servidor sobre assuntos de seu interesse ou pertinentes ao seu trabalho, bem como sobre a forma como se dá a tomada de decisões, há a percepção de justiça por alguns, mas há a percepção de injustiça para a maioria. Ou a liberdade para expor suas opiniões é menor que a esperada, ou é inexistente e as decisões são explicadas senão apenas comunicadas.

Há uma tentativa de escutar o meu ponto de vista. Mas, na maior parte das vezes, a decisão é só comunicada, sem maiores discussões (Entrevistado 02).

Quando o assunto tratado envolve rotinas de trabalho, normalmente as decisões são tomadas sem a minha participação (Entrevistado 05).

Hoje minha opinião é pedida, mas se ela não bate com a do meu superior é solenemente ignorada (Entrevistado 09).

Às vezes há espaço para opinar (Entrevistado 03).

Quanto à qualidade do relacionamento interpessoal entre superior e subordinados há, por outro lado, a percepção de justiça. Para a maioria dos entrevistados seu relacionamento com a chefia é satisfatório, pautado em honestidade, respeito e justiça.

No setor que atuo sim, todos são sinceros e agem com honestidade para com todos os meus companheiros de setor (Entrevistado 01).

A relação com meus superiores é bastante tranqüila e respeitosa. Percebo, em sua maioria, a tendência em agir com ética e honestidade (Entrevistado 02).

O chefe da seção é um líder, ético, honesto, comunicativo (Entrevistado 04).

A minha relação com meus superiores é muito boa (...) Acredito que há o interesse em serem justos sim (Entrevistado 05).

Diante desses resultados novamente se percebe a coexistência de justiça e injustiça, mas é particularmente interessante perceber que, mesmo diante da insatisfação com procedimentos e de uma participação nas decisões aquém da esperada, o relacionamento interpessoal entre superior e subordinados seja considerado justo. Em seu estudo Skarlicki e Folger (1997 apud SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004) já sugeriam que empregados de uma determinada empresa não emitiam comportamentos retaliatórios, quando eram tratados com respeito pelo chefe imediato.

Se o relacionamento com a chefia é, de fato, justo e respeitoso, parece necessário reconhecer seu aspecto positivo e benéfico tanto para as pessoas quanto para o funcionamento da organização. Por outro lado, surpreende que a percepção de justiça aqui supere a percepção de injustiça quanto a outros aspectos presentes na mesma relação, como discutido anteriormente. As pessoas não apenas percebem diferentes dimensões de justiça, como também as avalia independentemente.

Diante da percepção de um bom relacionamento interpessoal, a despeito da insatisfação com os outros aspectos, parece bastante pertinente resgatar a idéia de Siqueira (2007) de que o indivíduo investe no trabalho também afetividade. No trabalho o indivíduo pode ter seu sustento, mas também mantém relações com outras pessoas e vive seus desejos de afiliação. Aí reside a gestão do afetivo, que pode ser uma estratégia perversa de controle, quando, mobilizando a subjetividade e capturando desejos e angústias, 'aprisiona' o indivíduo e o faz trabalhar para o alcance dos objetivos organizacionais, sem mesmo perceber sua submissão.

4.5 – Os reflexos da injustiça no trabalho

Na opinião dos entrevistados, a injustiça no trabalho traz prejuízos à pessoa, ao trabalho, à organização. Diante da injustiça os sentimentos podem ser de tristeza, solidão, revolta, descrença, insatisfação, desmotivação. A injustiça afeta o bem-estar físico e psicológico, traz sofrimento e acaba por afetar a produtividade, a qualidade, o comprometimento, o clima organizacional, a confiança na instituição, o relacionamento interpessoal.

As pessoas reagem com muita indignação, sofrendo com a situação (Entrevistado 06).

A pessoa trabalha insatisfeita (Entrevistado 01).

O sentimento de injustiça afeta em muito o trabalho (Entrevistado 02).

Interfere e muito. As conseqüências são negativas, perdem-se excelentes servidores (Entrevistado 03).

Afeta de forma muito intensa a parte psicológica. (...) Traz conseqüências importantes para a instituição por afetar a produtividade (Entrevistado 05).

Acho que todos são capazes de superar até certo ponto as injustiças. Ultrapassando esse limiar, provocaria ceticismo, desmotivação, evasão (Entrevistado 07).

O servidor atingido acaba se isolando, se recolhendo (...) Ver os colegas sofrendo também abala ... nos torna mais céticos (Entrevistado 08).

Em reação à injustiça a postura dos servidores, na opinião dos entrevistados, geralmente é de conformismo. Como acreditam que nada podem fazer, há quem finja que nada aconteceu, quem continue fazendo seu trabalho, quem se isole, quem peça para mudar de setor; há ainda os que pensam em deixar a instituição. Poucos reclamam.

“Ficam tristes e desinteressados, geralmente pedem pra trocar de local de trabalho.” (entrevistado 4)

“As pessoas que vi sofrerem com injustiça seguem suas vidas camuflando suas dores, decepções e abandono.” (entrevistado 9)

“Na maioria das vezes ficam frustrados por não serem capazes de resolver as situações.” (entrevistado 5)

“O que tem poder faz, aos demais cabe apenas aceitar.” (entrevistado 3)

“Conheço algumas pessoas que a reação foi colocar o estudo em primeiro plano para sair do tribunal.” (entrevistado 2)

Outra postura bastante comum é executar o trabalho apenas por obrigação e não mais com o empenho anterior. Ao que parece esta seria uma reação natural frente à injustiça e resultado de insatisfação, sofrimento e desmotivação. Nos relatos não se percebe o possível caráter retaliatório de tal atitude, que não foi relatada como “boicote”, nem avaliada negativamente.

A pessoa cumpre sua jornada de trabalho meio que por obrigação (Entrevistado 01).

Outros deixaram de contribuir como contribuía antes (Entrevistado 02).

O servidor cumpre o que é determinado e se limita aos comentários informais nos corredores (Entrevistado 03).

Em geral os entrevistados não quiseram falar sobre suas próprias experiências de injustiça, embora, em maioria, já a tenham vivenciado. Desses, a maioria assumiu ter pedido para sair do setor.

Mudei de setor, mas demorei três anos para voltar a sentir-me bem com o trabalho (Entrevistado 02).

Prefiro não comentar por que isso afeta colegas de trabalho (Entrevistado 05).

Comecei a ficar desanimado e acabei pedindo pra sair do setor (Entrevistado 08).

Reagi com indignação, reclamei e sofri retaliação. (...) Penso em passar em outro concurso e sair da instituição (Entrevistado 09).

A primeira constatação com base nos resultados encontrados é a de que a percepção de injustiça afetaria diferentes atitudes e comportamentos, como satisfação, motivação, desempenho, comprometimento e rotatividade, apenas citando o que foi relatado.

É possível ainda presumir que, em lugar de reações coletivas às injustiças, exista há a vergonha, o medo de protestar e o silêncio coletivo, conforme apontado por Dejours (2007b), tanto que o conformismo foi a reação mais comum. Mais preocupante, entretanto, seria a

percepção de que nada se pode fazer, de que as coisas sempre foram assim e assim são. Em apenas dois relatos há a percepção de uma discreta mudança, no sentido de redução das injustiças quanto aos procedimentos, a maior queixa apresentada.

Algumas decisões podem ser consideradas consistentes, já outras são sim afetadas por interesses, como em tudo o que envolve o ser humano. Me parece que a cada ano esses 'desvios de conduta' vão ficando mais restritos. Em conversas com colegas mais antigos fiquei sabendo que no passado foi pior, então acredito que estamos evoluindo para algo mais ético, na marra (Entrevistado 7).

Eu diria que a instituição em que trabalho se preocupa em promover a justiça no trabalho, ainda que alguns erros sejam cometidos devido à natureza humana e suas características (Entrevistado 4).

Uma segunda constatação seria a de que a percepção de injustiça traz sofrimento, afeta o bem-estar físico e psicológico do trabalhador e acaba por prejudicar a própria organização. Segundo Mendonça e Mendes (2005) a injustiça gera sofrimento e provoca reações como as encontradas no presente estudo, mas é imprescindível considerar que tais reações prejudiciais à organização e à sociedade, são também estratégias coletivas para minimizar o sofrimento.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo pretendia abordar a questão da justiça organizacional e contribuir para a reflexão sobre o tema, partindo da visão de servidores de uma determinada organização pública. Pretendia mais especificamente conhecer um pouco sobre o assunto, resgatar percepções e experiências de justiça e injustiça no trabalho, comportamentos, sentimentos e reações frente à injustiça e discuti-los com base na literatura sobre o tema. Nesse sentido acredita-se ter atingido os objetivos.

Na percepção dos entrevistados, em suma, as recompensas recebidas, a atribuição de tarefas e o relacionamento interpessoal com a chefia tendem a ser satisfatórios e são percebidos como justos, ao passo que a insatisfação com um espaço aquém do esperado para participar das decisões pertinentes ao trabalho, com a inadequação da avaliação de desempenho e com a parcialidade nas decisões e nos critérios para promoção, resultam na percepção de injustiça. Haveria portanto, a percepção de justiça quanto à justiça de recompensas, à justiça de atribuição de tarefas e à justiça interpessoal, mas a percepção de injustiça quanto à justiça de procedimentos e à justiça informacional.

De uma maneira geral, ainda para os entrevistados, é fundamental o reconhecimento pelo trabalho, na forma de elogios, bonificações e promoções. É também importante a percepção de justiça no ambiente de trabalho. A injustiça no trabalho traz sofrimento, afeta sentimentos, atitudes, comportamentos e o próprio funcionamento da organização.

Parece bastante seguro sugerir, diante dos resultados encontrados, que a justiça no trabalho é fundamental para o bem-estar dos empregados e para o funcionamento das organizações. A identificação de fatores potencialmente capazes de suscitar julgamentos acerca da justiça, assim como o conhecimento dos sentimentos, comportamentos e reações relacionados à percepção de injustiça no trabalho seriam, portanto, particularmente úteis na minimização das conseqüências negativas para a pessoa e para a organização.. Pode-se ainda aduzir a multidimensionalidade do construto, a interação entre suas diversas dimensões e a coexistência de justiça e injustiça num mesmo ambiente. Isso se torna tão mais relevante ao se constatar que o indivíduo percebe seu trabalho como algo mais complexo e abrangente que uma simples relação de troca econômica.

Não foi objetivo deste estudo fazer um diagnóstico da justiça na organização em questão e isso nem seria possível, dadas as limitações e características do próprio estudo, mas parece oportuno tecer alguns comentários acerca dos relatos sobre o assunto, sobretudo quanto às queixas. A propósito, apesar dos muitos contatos feitos, apenas nove servidores

aceitaram falar sobre o assunto e, muitas vezes, não quiseram entrar em detalhes. O assunto certamente é de cunho pessoal e bastante delicado. Não se pode dizer, portanto, que a instituição seja mais justa ou mais injusta, menos ainda que essa seja a sua realidade e não a de outras organizações públicas.

Por outro lado, as queixas sobre procedimentos, avaliação de desempenho e gestão e a importância dada ao reconhecimento pelo trabalho, remetem à discussão sobre a realidade das organizações públicas. A insatisfação pode sim ter origem na organização do trabalho na administração pública, portanto é cabível a preocupação em promover relações de trabalho mais justas.

A busca de reconhecimento por um trabalho bem realizado é absolutamente justa e deveria ser uma garantia para qualquer trabalhador dedicado. Quando, entretanto, esse mesmo reconhecimento é particularmente pautado na busca de poder e ganhos financeiros, parece prudente refletir sobre o clima de competitividade. A competitividade tão estimulada nos dias de hoje, na busca de um sucesso nunca suficiente pode dar lugar a insatisfação pessoal e ser mesmo prejudicial à organização quando excessiva, especialmente quando nela se faz uso de procedimentos que promovem a desigualdade entre os empregados.

Ainda que houvesse grande competitividade, num ambiente onde as pessoas são tratadas com igualdade, acredita-se, seriam menores os conflitos, as insatisfações e os prejuízos, porque, como bem afirmou Rawls (1971 apud REGO, 2001), “a justiça é a primeira virtude das instituições sociais, e, dessa forma, por mais eficientes que sejam as leis e instituições sociais, essas deveriam ser abolidas se injustas, pois as pessoas possuem certa inviolabilidade fundada na justiça”.

REFERÊNCIAS

- 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, p. 497-506, 2000.
- 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.
- 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.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2007a.
- _____. A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: MENDES, A. M.; LIMA, S. C. C.; FACAS, E. M. (Orgs). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007b, p. 13-26.
- FRANCO, M. L. P. B. A organização da análise. In: _____. **Análise do conteúdo**. Brasília: Plano, 2003. cap. 5, p. 43-69.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thompson Pioneira, 2007.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000. p. 64-89.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr. 1995.
- 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.
- LUDKE, M. Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental. In: _____. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. p. 25-44.
- MARTININGO FILHO, A. **Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2007.

MEIRELES, I, A, C. **O impacto das percepções de justiça organizacional sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Departamento de Psicologia, Universidade Católica de Goiás, 2006.

MENDES, A. M. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: _____. (Org). **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007a, p. 29-48.

_____. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. In: _____. (Org). **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007b, p. 49-61.

MENDES, A. M; ARAÚJO, L. K. R. Resignificação do sofrimento no trabalho de controle de tráfego aéreo. In: MENDES, A. M; LIMA, S. C. C; FACAS, E. M. (Orgs). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007. p. 27-41.

MENDONÇA, H; FLAUZINO, D. O; TAMAYO, A. Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 3, p. 543-551, 2004.

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.

REGO, A. Percepções de justiça – estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 2, p. 119-131, mai/ago. 2001.

SCIALPI, D. La violència em la gestión de personal de la administración pública, como condición necesaria para la corrupción. **Revista Venezolana de Gerencia**, ano 7, n. 18, p. 196-219, 2002. disponível em:

< <http://www.acosomoral.org/pdf/LaviolencialaboralenloA.pdf>.>

SCIALPI, D. Violência laboral y desamparo institucional aprendido. **Revista Jurisprudência Argentina**, n. especial: MOBBING El acoso psicológico em el âmbito laboral, 2005. Disponível em:

[http://www.acosomoral.org/pdf/R%5B1%5D.J.A.%20Abril%202005.%20MOBBING%20\(Scialpi\).pdf](http://www.acosomoral.org/pdf/R%5B1%5D.J.A.%20Abril%202005.%20MOBBING%20(Scialpi).pdf).

SIQUEIRA, M. M. M; GOMIDE JR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

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.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

APÊNDICE B – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PARTE I:

1 – Para você, o que significa justiça no trabalho?

2 – Considerando a instituição em que você trabalha (e não apenas o setor em que atua) e suas vivências ao longo de todos esses anos, o que você diria sobre justiça no trabalho?

3 – Considerando sua atual realidade e local de trabalho, como é sua relação com seus superiores? Há o interesse por parte dos superiores em serem justos, em atuar com ética e honestidade, em serem francos e sinceros com você, por exemplo?

4 – Ainda em relação aos seus superiores, como se dá a tomada de decisões quando o assunto é de seu interesse? Seus pontos de vista são considerados? Seus superiores oferecem explicações acerca das decisões, ou ainda discutem com você as implicações destas?

5 – Vamos pensar um pouco novamente sobre a instituição como um todo. O que você diria da justiça quanto aos procedimentos adotados por esta para avaliar o desempenho dos servidores ou quanto aos critérios para promoção?

6 - As decisões, na instituição, em sua opinião, são tomadas de modo consistente ao longo do tempo e em relação a todos os servidores? Tais decisões são afetadas por interesses pessoais ou dão espaço a favorecimentos pessoais?

7 – O seu trabalho envolve o desempenho de determinadas tarefas e lhe proporciona o recebimento de certas recompensas. Vamos falar primeiramente sobre suas tarefas. Considerando suas condições de trabalho (físicas, operacionais, relação com colegas, clima, distribuição e atribuição de tarefas, jornada...) são justas as tarefas que lhe são atribuídas e exigidas? Em que aspectos?

8 - Considerando, entre outras coisas, seu esforço, sua dedicação, sua experiência, o nível de estresse e responsabilidade envolvidos na execução de suas tarefas, são justas as recompensas que recebe? O que envolve uma justa recompensa pelo trabalho?

9 - Em sua opinião, perceber como injusta a instituição em que se trabalha, de alguma forma, interfere nas atitudes e comportamentos das pessoas? De que forma? Isso traz alguma consequência para o trabalho, para as pessoas e/ou para a instituição?

10 - Você já vivenciou alguma situação de injustiça? Qual? Como se sentiu e reagiu?

11 - Como, em sua opinião, os servidores lidam com a injustiça no trabalho?

PARTE II:

Sexo:
Tempo de serviço na instituição:
Cargo (nível):
Função Comissionada:
Área de atuação:
Áreas em que já atuou:

APÊNDICE B – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Entrevistado Nº	Sexo	Cargo	Tempo de serviço na organização	Exercício de Função Comissionada	Área de atuação
01	masculino	Técnico	20	Já exerceu	Administrativa
02	feminino	Analista	12	Sim	Gabinete
03	feminino	Técnico	20	Sim	Judiciária
04	masculino	Técnico	28	Já exerceu	Administrativa
05	masculino	Analista	23	Já exerceu	Judiciária
06	feminino	Analista	15	Sim	Administrativa
07	masculino	Técnico	11	Sim	Gabinete
08	masculino	Analista	12	Sim	Judiciária
09	feminino	Técnico	13	sim	Judiciária