

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE MESTRADO**

**ADEMOR FÁBIO BASSO JÚNIOR**

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA  
RELAÇÃO COM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

**CAXIAS DO SUL  
2017**

**ADEMOR FÁBIO BASSO JÚNIOR**

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA  
RELAÇÃO COM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação de mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ademar Galelli

**CAXIAS DO SUL  
2017**

B322p BASSO JÚNIOR, ADEMOR FÁBIO

Percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e sua  
relação com o comprometimento organizacional / ADEMOR FÁBIO  
BASSO JÚNIOR. – 2017.

155 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, 2017.

Orientação: ADEMAR GALELLI.

1. Avaliação de desempenho. 2. Justiça organizacional. 3.  
Comprometimento organizacional. 4. Gestão de pessoas. I. GALELLI,  
ADEMAR, orient. II. Título.

**ADEMOR FÁBIO BASSO JÚNIOR**

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA  
RELAÇÃO COM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação de mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Ademar Galelli  
Universidade de Caxias do Sul

---

Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli  
Universidade de Caxias do Sul

---

Profa. Dra. Maria Emília Camargo  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Dr. Ronnie Joshe Figueiredo de Andrade  
Universidade Federal Fluminense

Dedico este trabalho a minha esposa Kelim  
pelo seu apoio, incentivo e compreensão.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus pelas oportunidades e pessoas que colocou em minha vida. Tenho a crença que tudo que acontece em nossas vidas não é por acaso. Mas sim, uma consequência de nossas escolhas, onde, buscando primeiramente atender a Deus e suas vontades em nossa vida, as demais coisas nos serão acrescentadas.

Agradeço a minha esposa Kelim, pela compreensão e apoio nesta jornada, por sempre me incentivar e abrir mão de momentos juntos e até mesmo, de algumas vontades suas, para que eu pudesse realizar esse desejo de cursar um mestrado. Com certeza seu apoio, compreensão e ajuda foram fundamentais para que o resultado desse trabalho estivesse a contento.

Agradeço especialmente ao meu orientador Ademar Galelli, principalmente por ter me acompanhado neste desafio, pela sua paciência, pelas horas de orientação, por sua flexibilidade de horários, sábados, domingos, feriados, nas férias, enfim, sempre que eu precisei tive sua disposição e ajuda. Por isso, que essa conquista não é minha, mas sim nossa. Muito obrigado professor por compartilhar seu conhecimento. Tenho o senhor como referência e motivação para continuar buscando uma qualificação cada vez maior.

Agradeço aos meus colegas de trabalho da empresa Tecbril Indústria de Tintas, principalmente ao meu Gerente Paulo Becker, pelo apoio, incentivo e por proporcionar que, mesmo em horário de expediente, eu pudesse me ausentar para cursar as disciplinas necessárias, bem como na minha liberação para que eu pudesse realizar a coleta dos dados. Farei o meu máximo para que os meus conhecimentos acadêmicos possam ser refletidos em ações e, que cada vez mais, possamos crescer juntos.

Agradeço a empresa onde realizei a minha pesquisa, por ter disponibilizado a sua estrutura organizacional e informações para que meu projeto fosse realizado.

Agradeço aos meus colegas de aula, professores do Mestrado e professores da banca avaliadora pelos conhecimentos partilhados e construídos em conjunto e também, agradeço a todas as pessoas que de alguma maneira me apoiaram e torceram por mim.

## RESUMO

A avaliação individual de desempenho é um processo de mensuração dos indicadores de *performance* do funcionário. Porém, se os empregados não perceberem esse processo como justo, poderão reagir de forma contrária e boicotar o próprio desempenho. Desse modo, uma forma de evitar a ineficácia da avaliação de desempenho é estimulando a justiça na realização dessa prática. A justiça organizacional é fundamentalmente importante na compreensão, antecipação e direcionamento do comportamento organizacional, pois, a maneira como os indivíduos percebem a justiça, pode condicionar ou influenciar o seu comportamento. O comprometimento organizacional possui relação com o objetivo da empresa em conhecer os seus empregados no ambiente de trabalho e entender as variáveis que os vinculem à organização, pois o comprometimento do indivíduo é um atributo único e exclusivo, ou seja, não pode ser copiado pela concorrência, representando uma vantagem competitiva constante para as organizações. Esta pesquisa teve como objetivo avaliar a percepção de justiça organizacional sobre a avaliação de desempenho e verificar sua relação com o comprometimento organizacional, em uma empresa concessionária de serviço de transporte coletivo, localizada na cidade de Caxias do Sul. O estudo foi de esfera exploratória/confirmatória de abordagem quantitativa, realizada com os funcionários da organização estudada, onde foi aplicado e validado para o contexto brasileiro a ferramenta de análise da percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho elaborada por Sotomayor (2006) e comparado suas relações com o comprometimento organizacional abordado em três dimensões com a utilização do questionário de Meyer e Allen (1997). Os principais resultados dessa pesquisa são: que as medidas de justiça organizacional estão contextualizadas; pode-se observar que as dimensões da justiça distributiva, justiça interpessoal e justiça informacional possuem correlação significativa e positiva com as dimensões do comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo; de uma forma sintética é possível dizer que a justiça distributiva e a justiça interpessoal, predominam, de forma relativa sob a justiça informacional na explicação do comprometimento; que os funcionários possuem sensibilidade às diferentes dimensões da percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e que essas percepções afetam o seu comprometimento organizacional.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Justiça organizacional. Comprometimento organizacional.

## ABSTRACT

The assessment of individual performance is a process of measuring employee performance indicators. However, if employees do not perceive the process as fair, will react in the opposite way and boycott their own performance. Thus, one way of avoiding the ineffectiveness of performance evaluation is by stimulating fairness in carrying out this practice. Organizational justice is fundamentally important in understanding, anticipating and directing organizational behavior, since the way individuals perceive justice can condition or influence their behavior. The organizational commitment is related to the company's objective in knowing its employees in the work environment and to understand the variables that bind them to the organization, since the commitment of the individual is a unique and exclusive attribute, that is, it can't be copied by the competition, representing a constant competitive advantage for organizations. The objective of this research was to evaluate the perception of organizational justice on the performance evaluation and to verify the relationship with the organizational commitment, in a concessionaire of collective transportation service, located in the city of Caxias do Sul. The study was an exploratory / confirmatory field of quantitative approach, carried out with the employees of the organization studied, where the tool of analysis of the perception of justice on the performance evaluation elaborated by Sotomayor (2006) and compared their relationships with the organizational commitment addressed in three dimensions with the use of the Meyer and Allen questionnaire (1997). The main results of this research are: that organizational justice measures are contextualized; it can be observed that the dimensions of distributive justice, interpersonal justice and informational justice have a significant and positive correlation with the dimensions of affective commitment, instrumental commitment and normative commitment; in a synthetic way it is possible to say that distributive justice and interpersonal justice predominate relatively in informational justice in the explanation of commitment; that employees are sensitive to the different dimensions of perceived justice over performance evaluation and that these perceptions affect their organizational commitment.

**Keywords:** Performance evaluation. Organizational justice. Organizational commitment.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Abordagens da justiça organizacional.....	35
Figura 2. Quantidade de artigos publicados por ano.....	40
Figura 3. Áreas de pesquisa relacionadas à justiça organizacional.....	41
Figura 4. Abordagens do comprometimento organizacional.....	49
Figura 5. Envolvimento do indivíduo x tipologia da organização.....	51
Figura 6. Os tipos de pesquisa sobre comprometimento.....	56
Figura 7. Teste de Scree da justiça organizacional.....	88
Figura 8. Médias da justiça distributiva x idade.....	99
Figura 9. Médias da justiça distributiva x setor.....	104
Figura 10. Médias da justiça interpessoal x setor.....	106
Figura 11. Médias da justiça informacional x setor.....	108
Figura 12. Médias comprometimento normativo x idade.....	111
Figura 13. Médias do comprometimento instrumental x tempo de serviço....	114
Figura 14. Médias comprometimento normativo x nível de instrução.....	117
Figura 15. Médias comprometimento afetivo x setor.....	120
Figura 16. Médias comprometimento instrumental x setor.....	122
Figura 17. Médias comprometimento normativo x setor.....	124

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Abordagens evolutivas da avaliação de desempenho.....	26
Quadro 2. Conceitos de comprometimento organizacional.....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Quantidade de publicações por autores.....	41
Tabela 2. Temas relacionados a justiça organizacional.....	42
Tabela 3. Dimensões avaliadas na justiça organizacional.....	43
Tabela 4. Autores e modelos utilizados.....	43
Tabela 5. População x amostra x questionários realizados.....	67
Tabela 6. Estatística resumo dados perdidos x amostra original.....	80
Tabela 7. Gênero dos respondentes.....	83
Tabela 8. Idade dos respondentes.....	83
Tabela 9. Tempo de empresa dos respondentes.....	84
Tabela 10. Nível de instrução / escolaridade dos respondentes.....	84
Tabela 11. Área / setor dos respondentes.....	85
Tabela 12. Resultados teste de KMO e Bartlett da justiça organizacional.....	86
Tabela 13. Comunalidade das variáveis, alfa de cronbach, fatores e eigenvalues.....	89
Tabela 14. Variáveis da justiça distributiva.....	89
Tabela 15. Variáveis da justiça interpessoal.....	90
Tabela 16. Variáveis da justiça informacional.....	91
Tabela 17. Resultados teste de KMO e Bartlett do comprometimento organizacional.....	92
Tabela 18. Variáveis do comprometimento afetivo.....	93
Tabela 19. Variáveis do comprometimento instrumental.....	93
Tabela 20. Variáveis do comprometimento normativo.....	94
Tabela 21. Estatística descritiva da justiça organizacional.....	95
Tabela 22. Estatística descritiva do comprometimento organizacional.....	95
Tabela 23. ANOVA justiça organizacional x dados demográficos.....	96
Tabela 24. ANOVA justiça organizacional x gênero.....	96
Tabela 25. ANOVA justiça organizacional x idade.....	97
Tabela 26. Múltiplas Comparações – teste de Tukey da justiça distributiva x idade.....	98
Tabela 27. ANOVA justiça organizacional x tempo de serviço.....	99
Tabela 28. ANOVA justiça organizacional x nível de instrução.....	100

Tabela 29. ANOVA justiça organizacional x setor.....	102
Tabela 30. Múltiplas comparações – teste de Tukey da justiça distributiva x setor.....	102
Tabela 31. Múltiplas comparações – teste de Tukey da justiça interpessoal x setor.....	105
Tabela 32. Múltiplas comparações – teste de Tukey da justiça informacional x setor.....	107
Tabela 33. ANOVA comprometimento organizacional x dados demográficos.....	109
Tabela 34. ANOVA comprometimento organizacional x gênero.....	109
Tabela 35. ANOVA comprometimento organizacional x idade.....	110
Tabela 36. Múltiplas comparações – teste de Tukey comprometimento normativo x idade.....	111
Tabela 37. ANOVA comprometimento organizacional x tempo de serviço.....	112
Tabela 38. Múltiplas comparações – teste de Tukey comprometimento instrumental x tempo de serviço.....	113
Tabela 39. ANOVA comprometimento organizacional x nível de instrução.....	115
Tabela 40. Múltiplas comparações – teste de Tukey comprometimento normativo x nível de instrução.....	116
Tabela 41. ANOVA comprometimento organizacional x setor.....	117
Tabela 42. Múltiplas comparações – teste de Tukey comprometimento afetivo x setor.....	118
Tabela 43. Múltiplas comparações – teste de Tukey comprometimento instrumental x setor.....	120
Tabela 44. Múltiplas comparações – teste de Tukey comprometimento normativo x setor.....	122
Tabela 45. Coeficiente de correlação de Pearson.....	125
Tabela 46. Teste de regressão do comprometimento afetivo.....	126
Tabela 47. Teste de regressão do comprometimento afetivo método <i>stepwise</i> .....	126
Tabela 48. Resultado do teste de regressão do comprometimento afetivo método <i>stepwise</i> .....	127
Tabela 49. Teste de regressão do comprometimento instrumental.....	127

Tabela 50. Teste de regressão do comprometimento instrumental método <i>stepwise</i> .....	128
Tabela 51. Resultado do teste de regressão do comprometimento instrumental método <i>stepwise</i> .....	128
Tabela 52. Teste de regressão do comprometimento normativo.....	128
Tabela 53. Teste de regressão do comprometimento normativo método <i>stepwise</i> .....	129
Tabela 54. Resultado do teste de regressão do comprometimento normativo método <i>stepwise</i> .....	129

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	20
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	20
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	20
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	24
2.1 GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	24
<b>2.1.1 Métodos e modelos de avaliação de desempenho</b> .....	26
2.1.1.1 Autoavaliação.....	27
2.1.1.2 Avaliação pelo superior direto.....	28
2.1.1.3 Avaliação pelo superior do superior direto.....	28
2.1.1.4 Avaliação entre subordinado e gestor.....	29
2.1.1.5 Avaliação pelos pares.....	29
2.1.1.6 Avaliação pelos subordinados.....	29
2.1.1.7 Avaliação 360°.....	30
<b>2.1.2 Problemas relacionados à avaliação de desempenho</b> .....	31
2.2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL.....	32
<b>2.2.1 Justiça distributiva</b> .....	34
<b>2.2.2 Justiça processual ou procedimental</b> .....	36
<b>2.2.3 Justiça interacional</b> .....	37
2.2.3.1 Justiça interpessoal.....	37
2.2.3.2 Justiça Informacional.....	38
<b>2.2.4 A justiça organizacional no Brasil</b> .....	38
2.2.4.1 Resultados.....	39
2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	44
<b>2.3.1 Antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional</b> .....	55
<b>2.3.2 Comprometimento organizacional: enfoques de estudos</b> .....	56
2.3.2.1 Enfoque afetivo / atitudinal.....	57
2.3.2.2 Enfoque instrumental / calculativo.....	58
2.3.2.3 Enfoque normativo.....	58

<b>2.3.3 Modelo tridimensional de Meyer e Allen.....</b>	<b>60</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>63</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	63
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	64
<b>3.2.1 Pesquisa quantitativa.....</b>	<b>65</b>
<b>3.2.2 População e amostra.....</b>	<b>66</b>
<b>3.2.3 Teste para consistência interna dos dados e teste de normalidade.....</b>	<b>68</b>
<b>3.2.4 Análise fatorial.....</b>	<b>69</b>
<b>3.2.5 Correlação linear.....</b>	<b>70</b>
<b>3.2.6 A ANOVA de um fator.....</b>	<b>71</b>
<b>3.2.7 Estatística descritiva.....</b>	<b>72</b>
<b>3.2.8 Regressão linear múltipla.....</b>	<b>73</b>
<b>4 PESQUISA QUANTITATIVA.....</b>	<b>75</b>
4.1 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	75
<b>4.1.1 Validação e pré-teste do instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>76</b>
4.2 COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS.....	78
<b>4.2.1 Preparação dos dados.....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.2 Dados perdidos.....</b>	<b>79</b>
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	82
4.4 ANÁLISE FATORIAL.....	85
<b>4.4.1 Análise fatorial da percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho.....</b>	<b>85</b>
<b>4.4.2 Análise fatorial do comprometimento organizacional.....</b>	<b>91</b>
4.5 ANÁLISE DESCRITIVA.....	94
4.6 ANÁLISE DE VARIÂNCIA – ANOVA.....	95
<b>4.6.1 Análise de variância (ANOVA) justiça organizacional.....</b>	<b>95</b>
4.6.1.1 ANOVA justiça organizacional x gênero.....	96
4.6.1.2 ANOVA justiça organizacional x idade.....	96
4.6.1.3 ANOVA justiça organizacional x tempo de serviço.....	99
4.6.1.4 ANOVA justiça organizacional x nível de instrução.....	100
4.6.1.5 ANOVA justiça organizacional x setor.....	101
<b>4.6.2 Análise de variância (ANOVA) comprometimento organizacional..</b>	<b>108</b>

4.6.2.1 ANOVA do comprometimento organizacional x gênero.....	109
4.6.2.2 ANOVA do comprometimento organizacional x idade.....	110
4.6.2.3 ANOVA do comprometimento organizacional x tempo de serviço.....	112
4.6.2.4 ANOVA do comprometimento organizacional x nível de instrução.....	115
4.6.2.5 ANOVA do comprometimento organizacional x setor.....	117
4.7 ANÁLISE DE CORRELAÇÕES.....	124
4.8 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA.....	125
<b>5 CONSIDERAÇÕES.....</b>	<b>131</b>
5.1 CONCLUSÕES.....	131
5.2 LIMITAÇÕES.....	134
5.3 OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS FUTUROS.....	136
REFERÊNCIAS.....	137
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	152



## 1 INTRODUÇÃO

As organizações compreenderam que a sua vantagem competitiva em tecnologia, processos, produtos e modelos de gestão, estão cada vez mais temporárias e em constante transição, influenciadas pela velocidade e quantidade de informações que estão à disposição para os concorrentes, onde a maioria tem acesso a tudo e a todos. Hamel e Breen (2007) ressaltam a rapidez das mudanças, a desregulamentação, as novas tecnologias, a desverticalização, o cancelamento de intermediários, a terceirização, os consórcios, a fragilidade da propriedade intelectual, o poder de barganha dos clientes, a redução do ciclo de vida das estratégias, o crescimento do número de concorrentes beneficiados pela queda dos custos de comunicação e a globalização, como alguns dos desafios enfrentados pelas empresas.

Para a perpetuidade das organizações nesse ambiente competitivo, as pessoas vêm sendo encaradas como um insumo, ou seja, um recurso a ser gerido. As pessoas estabelecem relações de trabalho com as organizações, onde procuram satisfazer a um novo conjunto de necessidades, onde se pode citar: maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal; manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional, etc. Essas situações vão além de questões com pessoas, mas sim, focalizam a necessidade de desenvolver uma força de trabalho qualificada, flexível e comprometida (DUTRA, 2012).

Para Knapik (2012), empresa e funcionário devem estabelecer uma relação de parceria, onde ambos os lados ganhem. A empresa, visando o aumento dos seus lucros e oportunidades de negócios e, os funcionários, satisfação das suas necessidades, desenvolvimento profissional, aumento da renda e oportunidades de enfrentar desafios. As organizações possuem objetivos estratégicos para a busca de vantagens competitivas por meio de seus empregados e, para isso, a gestão de recursos humanos adota práticas e ferramentas para promover o alcance de suas metas.

A gestão de recursos humanos, na sua concepção de adotar um conjunto de estratégias, práticas, políticas, ferramentas e instrumentos de medição do desempenho, possui por objetivo atingir aos objetivos organizacionais, atuando diretamente nas pessoas, no desígnio de constituir um nível de comprometimento adequado ao atendimento dos resultados esperados pela organização.

É possível visualizar, dentro das organizações, as práticas adotadas para o estreitamento da relação empregado e empregador. Pela divisão da área de gestão de recursos humanos em subsistemas, identifica-se a integração de todas as práticas e ferramentas, alinhadas com o propósito de atingir as estratégias organizacionais e as expectativas das pessoas. Assim, análise de cargos; treinamento e desenvolvimento; gestão do clima organizacional; remuneração; benefícios; relações trabalhistas; avaliação de desempenho; retenção de talentos; entre outras, podem ser relacionadas como práticas de gestão de recursos humanos.

As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação entre custo e benefício. Com o advento das novas teorias administrativas, passou a existir o interesse não no desempenho em geral, mas especificamente no desempenho do cargo. Gil (2012) descreve que as organizações tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa. O empregado tem identificado o papel que ele deve exercer e com isso, alinhar as suas expectativas com as expectativas da organização. Por muitas vezes o empregado não corresponde àquilo que se espera dele, pois entre o desempenho real e o desempenho esperado, pode existir uma diferença que, muitas vezes, é sinalizada na avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho procura reduzir incertezas e fornecer indicadores para aumento de salários, promoções e demissões. Além disso, procura identificar qual a relação do desempenho do indivíduo com a produtividade e os resultados da empresa. A avaliação de desempenho é um processo de mensuração dos indicadores de *performance* do funcionário. Trata-se de um processo dinâmico, constante e representa um importante meio para identificar e resolver problemas de desempenho (KNAPIK, 2012).

Segundo Leme (2006), somente quando os empregados participam da construção dos objetivos da avaliação de desempenho é possível ter um resultado que agregue tanto para o funcionário, quanto para a organização. Definir quais são os objetivos, não significa querer ou não trabalhar um ou outro deles, pois os mesmos devem estar inseridos na estratégia da empresa e precisam ser trabalhados. Não basta avaliar por avaliar, a avaliação de desempenho incide em processar os resultados de sucesso, como foram alcançados e o que pode ser feito para melhorar. É necessário conter uma relação das causas e efeitos das variáveis avaliadas.

A temática de avaliação de desempenho se mantém um assunto atual e em constante adaptação. Para Rego et al. (2010), a relevância do tema da avaliação de desempenho já está reconhecida, porém, se os empregados não perceberem esse processo como justo, poderão reagir de forma contrária e boicotar o próprio desempenho. Desse modo, uma forma de evitar a ineficácia da avaliação individual de desempenho é estimulando a justiça na realização dessa prática (ERDOGAN; KRAIMER; LIDEN, 2001; COLQUITT, 2001).

Diante da necessidade latente das organizações em atuarem de forma estratégica e competitiva no seu mercado de atuação, pode-se considerar que a harmonia do grupo de indivíduos empregados na organização, com as práticas e objetivos organizacionais, proporciona uma vantagem competitiva única e singular, difícil de ser copiada. Nesse contexto, a justiça organizacional possui uma função de destaque, pois a importância desse tema no ambiente organizacional traz o foco da percepção de como o indivíduo compreende que está sendo tratado de forma justa e quais as variáveis que proporcionam essa percepção (MOORMAN, 1991).

A justiça organizacional é fundamentalmente importante na compreensão, antecipação e direcionamento do comportamento organizacional (HARTMAN; YRLE; GALLE JR, 1999). Assim, a maneira como os indivíduos percebem a justiça organizacional nas práticas das organizações é decisiva, pois essa percepção pode condicionar e influenciar o comprometimento organizacional de cada indivíduo (SOTOMAYOR, 2006; MASTERSON et al.; 2000; LEVY; WILLIAMS, 2004).

Na abordagem do comprometimento organizacional, investigam-se os vínculos que os empregados estabelecem com as organizações e como as mudanças que ocorrem no contexto da sociedade e mercado, influenciam a relação de comprometimento do indivíduo com a organização. Sabendo que a empresa depende do trabalho de todos os seus empregados, compreender o que motiva e/ou origina o vínculo do indivíduo ao trabalho e às organizações e quais são as aplicações desse vínculo, é de fundamental importância e reflexão. Conforme Ribeiro e Bastos (2010), o comprometimento do indivíduo é um atributo único e exclusivo, ou seja, não pode ser copiado pela concorrência, representando uma vantagem competitiva constante para as organizações.

O comprometimento organizacional é um tópico de pesquisa com considerável investigação no campo do comportamento organizacional (SILVA, 2009) e isso se dá pelo fato do comprometimento organizacional contribuir para a formação

de políticas que buscam a qualidade, através do fortalecimento dos vínculos do trabalhador com o seu próprio trabalho (MARTINS, 2003).

O comprometimento organizacional possui relação com o objetivo da empresa em conhecer os seus empregados no ambiente de trabalho e entender as variáveis que os vinculem a organização. Admite-se que o comprometimento organizacional não é simplesmente medir a motivação do indivíduo no trabalho, mas sim, entender qual é o nível e o tipo de comprometimento existente e quais fatores os motivam.

Ao descrever sobre os temas avaliação de desempenho, justiça organizacional e comprometimento organizacional, essa pesquisa busca avaliar a percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e verificar qual a relação com o comprometimento organizacional. A partir das informações que compõem a percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e o grau de comprometimento organizacional, a pesquisa irá analisar o envolvimento desses elementos em uma empresa concessionária de serviço de transporte coletivo.

A organização estudada possui uma história de cerca de 30 anos de atuação como concessionária de serviço de transporte coletivo. A escolha por essa empresa é em função de sua trajetória no desenvolvimento de recursos humanos, reconhecida em 2004 com a conquista do Prêmio Destaques em RH categoria Organizacional da ARH Serrana e pela sua particularidade de atuação no ramo de serviços de transporte coletivo por meio de licitação pública.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Com base na contextualização apresentada sobre avaliação de desempenho, justiça organizacional e comprometimento organizacional, buscando a relação da prática da avaliação de desempenho, a percepção de justiça e o grau de comprometimento organizacional do indivíduo, descreve-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual é a percepção de justiça organizacional sobre a prática da avaliação de desempenho e sua relação existente com o comprometimento organizacional em uma empresa concessionária de serviço de transporte coletivo?

## 1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é avaliar a percepção de justiça organizacional sobre a avaliação de desempenho e verificar sua relação com o comprometimento organizacional, em uma empresa concessionária de serviço de transporte coletivo, localizada na cidade de Caxias do Sul.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para atender o objetivo geral, apoiar-se-á nos seguintes objetivos específicos:

- a) analisar o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela organização visando a sua adequação à pesquisa;
- b) mensurar a percepção de justiça dos empregados referente a avaliação de desempenho;
- c) mensurar o nível de comprometimento organizacional dos empregados;
- d) analisar o nível de percepção de justiça referente a avaliação de desempenho e sua relação com o comprometimento organizacional.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O atual ambiente competitivo e globalizado no qual as organizações estão inseridas, força a busca por diferenciais competitivos. As pessoas têm sido o diferencial dentro das organizações. O empregado que está inserido em um ambiente de trabalho onde ele é desenvolvido, treinado, possui o seu desempenho avaliado e é comprometido, reflete positivamente nos resultados da empresa, pois o paradigma da competitividade e da continuidade das companhias, passa pelo reconhecimento que isto está ancorado nas pessoas (TINOCO, 2003). Para Bastos (1994), as organizações não existem sem as pessoas, porém, as pessoas precisam permanecer satisfeitas em seu ambiente de trabalho para existir o comprometimento e, como consequência, um desempenho satisfatório. Avaliação de desempenho, justiça organizacional e comprometimento organizacional, são elementos essenciais no ambiente de trabalho, onde as verificações de quais práticas influenciam um ou outro,

já são suficientes para demonstrar a relevância e importância dos temas, bem como a sua utilização para que ocorra uma melhoria nas relações trabalhistas entre organizações e empregados.

A avaliação de desempenho é uma prática que está presente em praticamente todos os departamentos de recursos humanos, onde a busca pela evolução e contextualização dessa ferramenta às novas necessidades organizacionais exigem um processo de avaliação de desempenho eficaz e constantemente atualizado. Um dos maiores desafios para a implementação eficaz dessa prática está pautado na reação dos avaliados e quais percepções podem justificar determinadas reações.

O processo de avaliação de desempenho está inserido como um mecanismo capaz de medir as contribuições individuais e o quanto elas estão favorecendo o resultado organizacional, buscando comprometer cada indivíduo para atingir as metas globais da organização, bem como, que possam entender o papel que cada um exerce dentro da estrutura organizacional, fazendo com que cada indivíduo se sinta parte integrante e ativa da organização.

A relevância do tema da justiça organizacional representa a forma como os empregados percebem se os processos organizacionais são justos e essa percepção pode condicionar o posicionamento do empregado, gerando comportamentos positivos e/ou negativos. A importância do tema da justiça organizacional representa já estar firmado, porém, estudos nacionais sobre o impacto da percepção da justiça e os elementos com os quais ela interage, são de poucas quantidades e poucos conclusivos, com tendência de evolução para os próximos anos, onde pode ser inferido que é um tema ainda não consolidado na área de administração (MAIA, 2005; ASMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005; BATTISTELLA, DA SILVA SCHUSTER, DA VEIGA DIAS, 2012; DE JESUS, ROWE, 2013; ANDRADE, 2016). Sendo assim, a justiça organizacional possui relação com os assuntos que envolvem o comportamento organizacional, porém, para Battistella, Schuster e Da Veiga Dias (2012) e Andrade (2015), este tema ainda carece de publicações e estudos no Brasil, proporcionando assim, um amplo campo para realização de estudos acerca desse tema.

O estudo do comprometimento organizacional retrata que apenas um elevado grau de comprometimento dos indivíduos com a organização, favorece para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (MULLER et al., 2005). Conforme Drucker (1995), as relações entre as organizações mudam com a mesma velocidade das

relações entre os indivíduos e as organizações. Senge (2009) contextualiza que o desenvolvimento da vantagem competitiva das organizações origina-se da utilização da inteligência e comprometimento das pessoas. Portanto, indivíduos comprometidos constituem um fator essencial para o diferencial competitivo das organizações.

Pressupondo que o comprometimento organizacional pode gerar vantagem competitiva, foi identificado que estudos têm sugerido a realização de uma maior investigação dos vínculos e da dimensionalidade do comprometimento organizacional (MATHIEU; ZAJAC, 1990; BASTOS, 1993; MEYER; ALLEN, 1997; MOWDAY, 1999). Essa pesquisa, ao propor a relação do grau de comprometimento organizacional a partir da percepção de justiça da avaliação de desempenho, contribui para a agenda de pesquisa referente a esses construtos.

Perante as mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho e os processos organizacionais, Brito e Bastos (2001) asseguram que dois argumentos reforçam a importância de pesquisas sobre o comprometimento organizacional. No primeiro argumento é levada em consideração a questão que qualquer processo das organizações carece das relações de comprometimento entre os indivíduos envolvidos em direção às metas, valores organizacionais e missão. No segundo, o comprometimento pode ser considerado um elemento estratégico que potencializa as possibilidades de as organizações enfrentarem as transições e desafios existentes no mercado. Ao encontro a esses argumentos, Fiorito et al. (2007) alegam que a abordagem do comprometimento organizacional, em diversas pesquisas, possui por base o fato de o mesmo afetar diretamente a *performance* organizacional.

O comprometimento à organização por parte do indivíduo é uma busca constante. Ouve-se de gestores e empresários da necessidade de funcionários que “vistam a camisa da empresa”, que se identifiquem com as causas da organização e principalmente, busquem atingir os resultados organizacionais. Corroborando com essa afirmação, Medeiros e Enders (1998) trazem que um dos desafios empresariais é buscar pessoas que não são motivadas a trabalhar somente pelo dinheiro ou benefícios, mas pelo prazer e satisfação do trabalho.

Portanto, a importância em analisar a percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e sua relação com o comprometimento organizacional, está relacionada na intenção de evidenciar a relevância dessa prática de gestão de recursos humanos, não só como um processo da área de recursos humanos, mas sim, uma ferramenta que deve ser utilizada na gestão estratégica de pessoas,

originando ações de desenvolvimento e comprometimento dos indivíduos com a organização. Sendo assim, estudar e aplicar técnicas de gestão de recursos humanos, que buscam a integração e participação do corpo funcional na obtenção dos alvos organizacionais, é uma necessidade no contexto organizacional.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo contextualizar a fundamentação teórica dessa pesquisa, destacando os conceitos e abordagens principais das teorias que compõem os construtos pesquisados. Para isso, partiu-se de uma visão global focalizada do campo da avaliação de desempenho, justiça organizacional e comprometimento organizacional.

### 2.1 GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Na literatura que está à disposição para a pesquisa do tema gestão de desempenho dos indivíduos, encontram-se duas expressões inglesas: *performance management* (gestão de desempenho) e *performance evaluation* (avaliação de desempenho), porém, é possível notar a atribuição do mesmo significado para ambas as expressões, porém, com nuances diferentes, mediante a perspectiva da abordagem que está sendo utilizada.

Quando é abordada a Gestão do Desempenho, Fletcher (2004) e Hipólito e Reis (2002) trazem à tona a combinação de processos com maior complexidade, que possuem interconexão pelos processos da avaliação de desempenho, combinando seus resultados, com outras práticas da área de recursos humanos, como as práticas de remuneração, de recrutamento e seleção, de desenvolvimento profissional e pessoal, entre outras. Desse modo, para esses autores, a avaliação de desempenho é um processo que faz parte da gestão do desempenho.

A gestão do desempenho emergiu nos últimos anos, contextualizada em um ambiente com maior interação e espaço, sendo adotada como um conceito alternativo referente às práticas tradicionais de avaliação de desempenho dos indivíduos, que são utilizadas pelas organizações (SERRANO; FIALHO; 2002).

A prática da Avaliação de Desempenho é descrita por Luecke (2006) como a junção de processos que possuem o objetivo de apontar o desempenho de um indivíduo, sendo que esse procedimento necessita da interação entre um avaliador e um avaliado e é essencial para que o avaliado possa gerenciar o seu desempenho.

Assim, diante dessa distinção que foi realizada, esse trabalho irá explorar o conceito e processo de avaliação de desempenho, onde seu principal objetivo é explicitar o desempenho de um indivíduo, proporcionando *inputs* (entradas) para a

gestão do desempenho, que combina esse resultado com as práticas de remuneração e desenvolvimento de pessoas. Adota-se, assim, a concepção mais atual desse tema, que trata a avaliação de desempenho como um elemento integrante da gestão do desempenho.

A avaliação de desempenho é considerada um processo crítico das práticas de gestão de recursos humanos, pois possui a capacidade de influenciar a realização das estratégias e desempenho organizacionais (SNEL; DEAN, 1992; LUECKE, 2006). Na avaliação de desempenho podem ser identificados os pontos fortes e os pontos fracos dos empregados, onde poderão ser elaborados planos de desenvolvimento e fatores de motivação para o desenvolvimento de cada indivíduo (DOBBINS, 1994).

Para Luecke (2006) a avaliação de desempenho é um método ou prática formalizada, que possui como principal objetivo, mensurar o quanto um indivíduo está atingindo as expectativas inerentes às metas estabelecidas para o cargo que ele ocupa, e com base nesses dados, informar ao indivíduo o seu desempenho. Para Fletcher (2001) a avaliação de desempenho é um conjunto de atividades, nas quais as organizações avaliam seus empregados, buscando o desenvolvimento de suas competências, para que o seu desempenho se torne mais efetivo e com maior contribuição para o resultado organizacional.

De acordo com Bergamini e Beraldo (2010), a avaliação de desempenho consiste em avaliar a dinâmica do comportamento e entrega de cada indivíduo, a tarefa a ser realizada e o contexto organizacional na qual essas ações interagem, com o objetivo de multiplicar o potencial individual das pessoas, aumentando, desse modo, o capital humano da organização.

Para Araújo e Garcia (2009) a avaliação de desempenho não deve possuir apenas o foco restrito à tarefa realizada, mas sim, pensar na organização como um todo, para identificar e estimular o desenvolvimento das pessoas. Com esse olhar ampliado para as necessidades organizacionais, é possível definir indicadores de desempenho a níveis corporativos e mapear as competências essenciais que devem ser desenvolvidas, onde o principal objetivo da avaliação de desempenho é o aperfeiçoamento das pessoas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Kaplan e Norton (2004), a avaliação de desempenho aponta para três objetivos essenciais: a mensuração do nível de satisfação do indivíduo com a organização; a retenção dos indivíduos em longo prazo e a medição da produtividade individual.

Porém, quando se trata de avaliar, influenciar e mudar o comportamento humano nas organizações, é desafio relacionado ao líder e, para isso, a avaliação de desempenho evoluiu conforme o pensamento administrativo foi evoluindo, atentando para os focos distintos em cada abordagem. O Quadro 1 apresenta uma síntese dessa evolução.

Quadro 1. Abordagens evolutivas da avaliação de desempenho

<b>Abordagens</b>	<b>Tópicos Principais</b>
Clássica Administração Científica	- Avaliação de desempenho com ênfase nas tarefas.
Humanística	- Avaliação de desempenho com foco em aspectos psicológicos e ambientais.
Neoclássica	- Avaliação de desempenho com foco em aspectos psicológicos e ambientais, com o estabelecimento de metas e objetivos.
Estruturalista	- Avaliação de desempenho com foco na execução do trabalho e as categorias organizacionais.
Comportamental	- Avaliação de desempenho com foco nos aspectos psicológicos, motivação, ambiente e grupos de trabalho.
Sistêmica	- Avaliação de desempenho com foco nos elementos da organização e do trabalho.
Contingencial	- Avaliação de desempenho com foco nas teorias tecnicistas e humanísticas.

Fonte: adaptado de Shigunov Neto (2000) e Pulakos (2011).

### **2.1.1 Métodos e modelos de avaliação de desempenho**

Diversos modelos de avaliação de desempenho são adotados pelas organizações. No decorrer dos tempos, a avaliação de desempenho sofreu alterações de modelos considerados unilaterais, onde os chefes realizavam um diagnóstico do empregado, simplesmente avaliando seus pontos fortes e fracos, para modelos e métodos mais participativos, onde avaliador e avaliado discutem juntos e combinam ações para melhorar o desempenho.

Para Fernandes e Caetano (2002), qualquer método e modelo de avaliação de desempenho devem atender a quatro critérios: fidelidade, validade, praticabilidade e erros de cotação. Para os autores, a fidelidade de um modelo de avaliação de

desempenho deve determinar o grau que o instrumento adotado reflete as diferenças entre os avaliados, não permitindo erros de conceito originados pela própria ferramenta utilizada.

Referente à validade de um modelo utilizado, é quando o instrumento permite determinar que aquilo que está sendo avaliado, é realmente aquilo que se quer medir. Ou seja, o propósito é conhecer se há a possibilidade de fazer inferências, com base nos resultados que foram obtidos na utilização do método.

No que diz respeito à praticabilidade, é o objetivo de identificar a utilidade e adequação do método em determinada situação. Nesse ponto, o principal objetivo é identificar se o método possui aplicabilidade em diferentes conjunturas, ou seja, pode ser utilizado como uma ferramenta para toda a organização e não para um setor ou atividade específica.

Por fim, o quarto critério é referente aos erros de cotação, principalmente identificados nas avaliações ascendentes, onde o empregado avalia o seu chefe. Os erros mais citados são o erro de complacência, o erro de halo, o erro de tendência central e o erro de severidade.

Entre os principais modelos de avaliação de desempenho utilizados, será aprofundado o modelo de autoavaliação, avaliação pelo superior direto, avaliação pelo superior do superior direto, avaliação entre subordinado e gestor, avaliação pelos pares, avaliação pelos subordinados e avaliação 360° (SENTANIN, 2012; SOTOMAYOR, 2006).

#### 2.1.1.1 Autoavaliação

No modelo de autoavaliação, o próprio avaliado é o responsável pelo monitoramento e mensuração do seu desempenho, onde, com o auxílio e acompanhamento do seu superior, consegue avaliar a sua eficiência e eficácia, utilizando por base os parâmetros definidos para a sua *performance*. Normalmente esse método é utilizado em conjunto com outros métodos, com a finalidade de minimizar erros na avaliação.

Entre as principais vantagens da autoavaliação, pode-se destacar: o envolvimento do avaliado no processo; o desenvolvimento de planos de ações com concordância mútua entre avaliador e avaliado; o aumento da probabilidade de o avaliado aceitar os resultados da avaliação; o aumento do envolvimento do avaliado

com a organização; o avaliado percebe que está sendo ouvido e tratado com respeito e o avaliador pode adotar um papel de conselheiro, ao invés de somente julgar (SOTOMAYOR, 2006; FERNANDES; CAETANO, 2002).

#### 2.1.1.2 Avaliação pelo superior direto

A avaliação de desempenho realizada pelo superior direto do avaliado, delibera que o próprio avaliador é quem estabelece os critérios e a forma de avaliação, pois a própria estrutura organizacional legitima o superior a avaliar o seu subordinado. Usualmente, essa prática é orientada pela área de recursos humanos e fornece uma maior flexibilidade e liberdade para o avaliador.

Porém, esse tipo de avaliação é o que está mais propenso a erros de cotação, sendo os principais: o resultado está pautado na percepção de apenas uma pessoa; o avaliador pode não observar o desempenho do indivíduo na sua totalidade; este método pode excluir da percepção do avaliador a relação do indivíduo com os seus pares e a avaliação fica complexa quando as funções de avaliador e avaliado são interdependentes (SENTANIN, 2012; SOTOMAYOR, 2006).

#### 2.1.1.3 Avaliação pelo superior do superior direto

A participação do superior do superior direto no processo de avaliação de desempenho pode ocorrer de duas formas distintas. Em um formato ele pode ser acionado para validar a avaliação realizada, onde pode acrescentar as suas ponderações. Em outro modelo, ele pode diretamente realizar a avaliação (SOTOMAYOR, 2006).

Este formato de avaliação é adotado principalmente quando se busca fazer comparações entre avaliados e identificar potenciais sucessores ou que podem ser promovidos. A sua vantagem é que proporciona o alinhamento das diferentes exigências e percepções dos avaliadores, minimizando desse modo, a beneficiação ou penalização do avaliado, devido ao nível de exigência distinto entre os avaliadores.

#### 2.1.1.4 Avaliação entre subordinado e gestor

Neste formato de avaliação, existe uma interação entre avaliado e avaliador, onde quem está avaliando proporciona recursos ao avaliado, que em contrapartida, deve apresentar os resultados esperados, gerando um ciclo que constantemente se atualiza e se retroalimenta. Nesse modelo, é possível identificar e utilizar a autoavaliação, bem como a conversa entre os envolvidos para a obtenção de um consenso. Nos casos de discordância, existe a possibilidade de o caso ser levado ao superior do avaliador, ou, a participação de uma comissão de avaliação (SENTANIN, 2012).

#### 2.1.1.5 Avaliação pelos pares

A avaliação de desempenho realizada pelos pares do avaliado, deve ser utilizada em combinação com outros métodos de avaliação. Essa prática, basicamente, consiste na realização da avaliação pelos colegas de trabalho do avaliado. Ou seja, empregados que fazem parte do mesmo setor, que possuam o mesmo nível hierárquico e que possuam relação de trabalho com o indivíduo (FERNANDES; CAETANO, 2002).

Esse método é indicado principalmente onde o trabalho em equipe é dominante, ou se registra um alto nível de interdependência entre as atividades da área. Como principais vantagens desse método, Sotomayor (2006) relata a oportunidade de os colegas possuírem maior participação e observação do trabalho realizado pelos outros, o que pode contribuir para o desenvolvimento da equipe e comportamento individual. Porém, a possibilidade de o avaliado reagir de forma negativa, pode gerar conflitos e relações de rivalidade na equipe, onde o desempenho pode ser exageradamente mensurado para cima ou para baixo, já que um terá que avaliar o outro, podendo ocasionar combinações a manipulação de resultados das avaliações.

#### 2.1.1.6 Avaliação pelos subordinados

Esse formato de avaliação de desempenho, também é conhecido como *upword feedback* (em tradução livre, *feedback* ascendente) e deve ser utilizado em

combinação com outros métodos. Por apresentar limitações óbvias, onde o subordinado avalia o seu superior, é um método pouco utilizado (SOTOMAYOR, 2006).

Uma das limitações dessa prática é a possibilidade de o avaliado não realizar um julgamento verdadeiro do seu superior, com medo de represálias e consequência negativas. Porém, onde existe uma relação madura entre chefia e subordinado, que preza por um ambiente construtivo, os empregados podem fornecer um *feedback* relevante ao seu superior, que pode ter uma efetividade maior, principalmente pelo fato que o superior atinge os seus resultados por meio de seus subordinados.

#### 2.1.1.7 Avaliação 360°

Para Sentanin (2012), a avaliação de desempenho 360° é o modelo com maior abrangência e com maior participação dos envolvidos. Nesse modelo, diversas fontes (supervisor, pares, clientes externos, clientes internos, subordinados) proporcionam um *feedback* sobre as competências do avaliado, sob diferentes perspectivas de interação e análise. Ou seja, o indivíduo é avaliado por todos os atores organizacionais que são afetados ou afetam seu desempenho na organização (FERNANDES; CAETANO, 2002).

As principais vantagens desse método é apresentar ao avaliado quais comportamentos são validados pela organização; identificar quais aspectos do desempenho que necessita melhorar e potencializar uma melhoria em determinado comportamento. Porém, esse método pode apresentar limitações como: os custos elevados para a operacionalização desse modelo; os eventuais efeitos negativos dos *feedbacks* e a baixa concordância entre os avaliadores (SOTOMAYOR, 2006).

Desse modo, entre os modelos de avaliação que foram apresentados, os que possuem maior eficiência, são aqueles que proporcionam um maior envolvimento entre as partes envolvidas no processo, gerando assim, resultados mais positivos. Porém, a elaboração ou a própria escolha do método a ser utilizado, é um dos pontos cruciais e com maior criticidade, para o sucesso da avaliação de desempenho realizada pela organização. Sendo o comprometimento das lideranças e sua participação efetiva no processo, como fator diferencial para o sucesso da prática.

### 2.1.2 Problemas relacionados à avaliação de desempenho

A prática de avaliação de desempenho proporciona ganhos à organização e aos indivíduos. Porém, essa mesma prática pode gerar problemas. Se esse processo for conduzido de forma incorreta, ele pode ser penalizador e desmotivador, tanto para os avaliadores quanto para os avaliados (LEVY; WILLIAMS, 2004). Para Braga (2014), um dos problemas sinalizados é a resistência que o avaliador possui para destinar tempo e atenção adequados a realização das avaliações, o que pode transparecer ao avaliado, que o processo foi realizado mais por obrigação do que realmente algo que pode agregar na melhoria dos seus resultados.

Apesar da fundamental importância dessa prática, a avaliação de desempenho desperta desconforto e pode ser encarada como um processo problemático. Os avaliadores (normalmente são os gestores das organizações), não sentem conforto ao realizar as avaliações, bem como, os avaliados (empregados), muitas vezes, não possuem abertura ou disposição para receberem *feedback*. Quando a avaliação de desempenho é colocada em julgamento, alguns autores (BRETZ; MILKOVICH; READ, 1992; ANTONIONI, 1994; LAWLER, 1994, HEATHFIELD, 2007; NICKOLS, 2007) conseguem demonstrar resultados não favoráveis a percepção e avaliação dessa prática pelos participantes.

De forma genérica, os autores são categóricos em afirmar que apesar da sua importância e funcionalidade, a avaliação de desempenho apresenta as seguintes falhas:

- a) os padrões de avaliação de desempenho não são claros (ROCHA, 1997);
- b) a inexistência de objetivos pré-definidos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003);
- c) os avaliadores distorcem e manipulam os resultados das avaliações (IVANCEVICH, 2001);
- d) a falta de preparo e formação dos gestores que conduzem a avaliação (FERNANDES; CAETANO, 2002);
- e) a dificuldade de operacionalizar o sistema de avaliação (IVANCEVICH, 2001);
- f) a avaliação é vista como algo que não é desejável, representando uma ruptura nas relações trabalhistas (SPARROW; HILTROP, 1994);



- g) a avaliação de desempenho não segue a periodicidade mínima anual (BRAGA, 2014);
- h) pouca participação dos empregados na autoavaliação (IVANCEVICH, 2001);
- i) os avaliados não percebem como um processo justo e igual para todos os indivíduos (COLQUITT, 2001).

Diante do que foi desvendado, a temática de avaliação de desempenho se mantém um assunto atual e em constante adaptação, sendo considerado um dos processos de maior relevância na área de recursos humanos, pois proporciona informações para decisões diversas, contribuindo para a gestão estratégica da organização.

Para Rego et al. (2010) a relevância e importância do tema da avaliação de desempenho já são reconhecidas, porém, se os empregados não perceberem esse processo como justo, poderão reagir de forma contrária e boicotando o próprio desempenho individual. Desse modo, uma forma de evitar a ineficácia da avaliação individual de desempenho é estimulando a justiça na realização dessa prática (ERDOGAN; KRAIMER; LIDEN, 2001; COLQUITT, 2001; IVANCEVICH, 2001; SOTOMAYOR, 2006).

## 2.2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A justiça organizacional é considerada um requisito fundamental para o andamento eficaz de uma organização, onde a satisfação dos funcionários influencia de forma direta o seu comportamento e sua contribuição para que os resultados e objetivos organizacionais possam ser alcançados. Com isso, os indivíduos que estão inseridos nas organizações são alvos e sofrem o impacto das decisões organizacionais em suas vidas. De acordo com Colquitt (2001), qualquer tipo de decisão da organização resulta em sequelas econômicas e sociais, sendo que essas consequências são os motivos de o indivíduo “trabalhar” ou não na organização.

O resultado das diversas percepções do indivíduo, referente à maneira justa ou injusta de como ele é tratado, pelo seu superior ou pela organização, é conhecido como justiça organizacional (PASSOS; CAETANO, 2000). A justiça organizacional é um valor primordial e é considerado um elemento crítico no comportamento das

organizações. Pois, de acordo com a interpretação dos indivíduos sobre as ações organizacionais, eles fazem o seu julgamento de justiça. Esse julgamento pode condicionar a sua atitude e comportamento.

Homans (1961) e Adams (1965) concentraram seus estudos iniciais, analisando a justiça, a partir de uma dimensão única. Dimensão essa que foi denominada de justiça distributiva e estava pautada na teoria da equidade e na teoria da troca no comportamento social, ou seja, nas relações de satisfação e recompensas pelo trabalho realizado.

Já Thibaut e Walker (1975), Leventhal (1980), Greenberg (1987) e Tyler (1990), analisaram a justiça em duas dimensões: a justiça distributiva e a justiça processual ou procedimental, que possui a sua interação com os métodos, mecanismos e processos utilizados. Pois passou a ser reconhecido, que as pessoas não se importavam apenas com o resultado alcançado, mas também, da maneira como esses resultados foram obtidos.

Um dos pontos principais da abordagem bidimensional da justiça organizacional está centrado na capacidade de os indivíduos constituírem o que é justo, ou o que não é justo para eles. No caso da avaliação de desempenho, por exemplo, se o avaliado considerar que a sua avaliação foi realizada de forma justa, a tendência é uma maior satisfação com o trabalho.

Bies e Moag (1986) utilizaram três dimensões para analisar a justiça, sendo: justiça distributiva, justiça processual ou procedimental e justiça interacional, que reflete a relevância do tratamento interpessoal que os indivíduos recebem. Para os autores, as diferenças conceituais existentes entre a justiça procedimental e a justiça interacional, é que a justiça procedimental foca os procedimentos formais que são utilizados para a tomada de decisão. Já na justiça interacional, o foco está na interação entre os recursos envolvidos na tomada de decisão, levando em consideração o esforço para a implementação dos procedimentos ou processos.

Para Folger e Cropanzano (1998), um dos argumentos para definir de formas diferentes a justiça procedimental e a justiça interacional, é que na justiça interacional são inclusos e avaliados diversos aspectos de interação, que não são norteados pelos procedimentos, como por exemplo, a influência e persuasão de quem está transmitindo o resultado.

Colquitt (2001), Kernan e Hanges (2002) fazem a utilização de um modelo tetradimensional da justiça, separando a justiça interacional em justiça informacional

e justiça interpessoal, em que a justiça interpessoal busca refletir o quanto as pessoas são tratadas de forma cortês, digna e respeitosa. Já a justiça informacional busca focar nas argumentações que foram ditas para a adoção e resultados de determinados procedimentos e processos.

Rego (2001), ao realizar a abordagem da justiça organizacional, testou e validou um modelo penta dimensional, onde o autor expande a justiça distributiva em distributiva das recompensas e distributiva das tarefas, utilizando em conjunto com a justiça procedimental, interpessoal e informacional.

Os estudos realizados sobre a justiça e suas dimensões, não conseguem chegar a uma única conclusão (COETZEE, 2005). Porém, foi estabelecido um entendimento comum, que diz respeito que o tema justiça organizacional possui tipos diferentes ou dimensões distintas, conforme representação da Figura1.

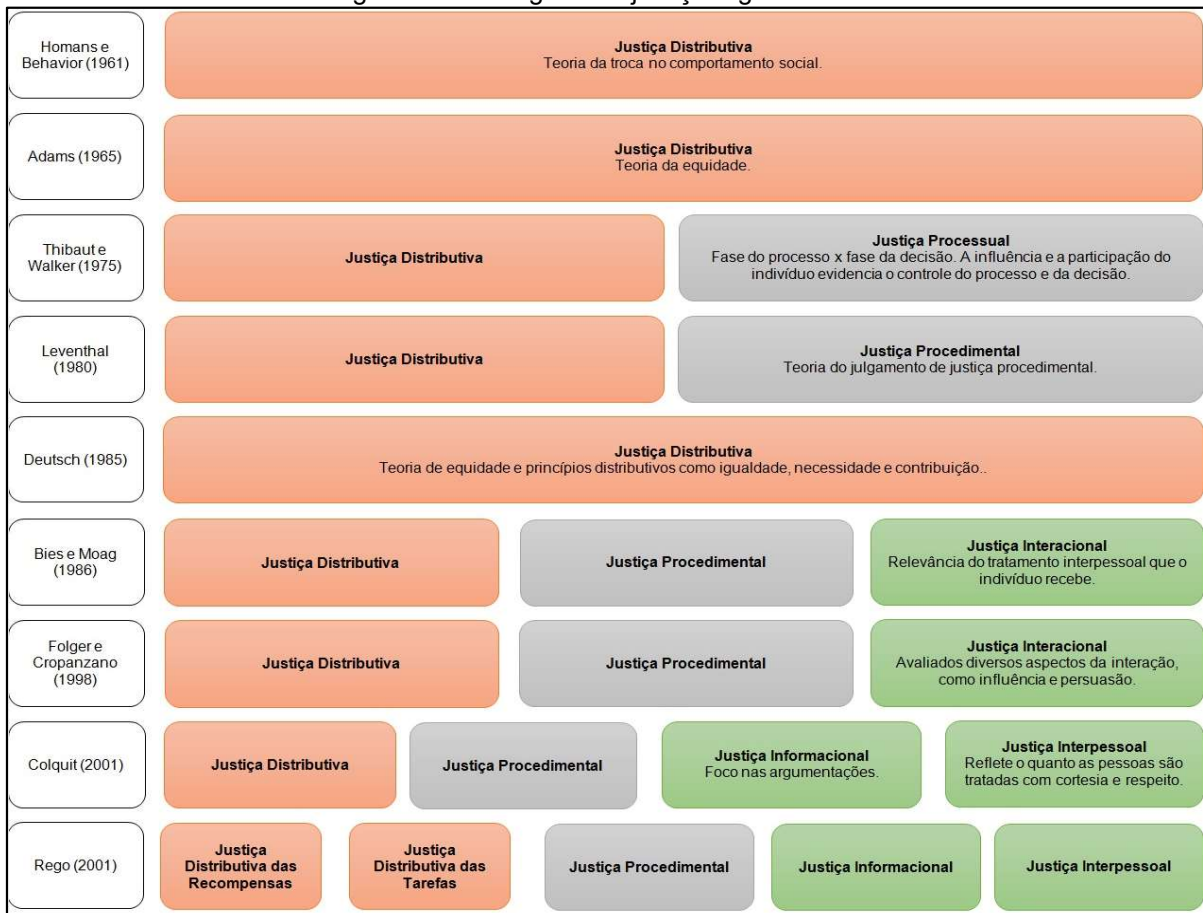
Por se tratar de um construto multidimensional, os estudos realizados buscam analisar as percepções de justiça relativas aos efeitos e resultados de determinada ação, bem como o processo utilizado que originou o resultado (CROPANZANO; GREENBERG, 1997). Para o desenvolvimento teórico desse estudo, será adotada a multidimensionalidade da justiça organizacional em suas quatro dimensões: distributiva, processual ou procedimental, interpessoal e informacional.

### **2.2.1 Justiça distributiva**

A justiça distributiva foi a primeira dimensão que foi estudada pelos investigadores organizacionais. O seu foco de estudo é o conteúdo, ou seja, o quão justo são os fins obtidos ou alcançados (desempenho, remuneração, benefícios, promoções, sanções disciplinares, distribuição de lucros, etc.). Seu principal reflexo é a satisfação do indivíduo com o resultado de determinada decisão organizacional (REGO, 2001).

Para Caetano e Vala (2014) a justiça distributiva possui seu cerne nos resultados obtidos pelos indivíduos membros da organização, em decorrência da sua contribuição para a organização. A percepção do indivíduo, sendo ela positiva ou negativa, possui relação com os seus comportamentos e atitudes, podendo gerar atitudes positivas e atitudes negativas como insatisfação, queda no desempenho, aumento de rotatividade e absenteísmo, em caso de percepção de injustiça.

Figura 1. Abordagens da justiça organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor

Duas abordagens distintas versam sobre a justiça distributiva. A primeira abordagem é unidimensional, representada pela teoria da equidade e, basicamente, explica a reação dos trabalhadores ao salário recebido (ADAMS, 1965; WALSTER; WALSTER, 1975; WALSTER; BERSCHIED; WALSTER, 1976). Dessa forma, uma determinada distribuição de resultados é vista como sendo justa se a razão entre os *inputs* (contribuições e investimentos) e os *outcomes* (resultados) for igual à razão entre investimento e resultados da outra parte, com quem o indivíduo se compara. Ou seja, o justo é o proporcional (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Já a segunda abordagem da justiça distributiva é multidimensional, onde é defendida a coexistência de variadas regras distributivas, que dependendo das relações e natureza das ações, interagem entre si (DEUTSCH, 1985; LEVENTHAL, 1980). Nesse caso, além do princípio de equidade, outros princípios distributivos são levados em consideração, como a igualdade, necessidade e contribuição (DEUSTCH, 1985).

No entanto, levar em consideração apenas a perspectiva distributiva não permite uma compreensão completa da percepção do indivíduo. Adotar essa abordagem como única e verdadeira irá representar um indivíduo que só possui preocupação com as vantagens que poderá obter, não se importando com os meios utilizados ou a forma como irá conquistar seus objetivos, prevalecendo, então, o indivíduo econômico, movido por interesses e egoísta, cuja única preocupação é maximizar suas conquistas (CROPANZANO; RANDALL, 1993).

### **2.2.2 Justiça processual ou procedimental**

Levando em consideração que apenas a justiça distributiva não era suficiente para explicar a percepção de justiça do indivíduo, pois possuía por base a simples distribuição e alocação de recursos, Thibaut e Walker (1975) e Leventhal (1980) desenvolveram estudos cujo objetivo era a compreensão dos procedimentos que direcionam para determinada distribuição, originando assim a justiça dos procedimentos ou processos.

Thibaut e Walker (1975) relatam que cada indivíduo possui diferentes maneiras de perceber o que é justo em relação aos procedimentos envolvidos na tomada de decisão. Para os autores, essa dimensão de justiça trata da oportunidade que os indivíduos possuem para expressarem suas opiniões e influenciar o processo decisório e os resultados.

Na teoria do julgamento de justiça procedimental, Leventhal (1980) traz que um procedimento para ser considerado justo, deve respeitar seis regras procedimentais, sendo elas: ser aplicado ao longo do tempo e de forma consistente para todos os indivíduos (consistência); não permitir a influência de interesses particulares no resultado do processo (não enviesamentos); garantir que as informações corretas foram utilizadas na decisão tomada (exatidão da informação); prover mecanismos que permitam a correção das decisões que não foram consideradas como coerentes (correção); assegurar que diversas percepções e opiniões dos envolvidos foram levadas em consideração (representatividade) e atender aos padrões éticos e morais estabelecidos (eticalidade). Cropanzano e Folger (1989) complementam essa dimensão, abordando que quando os indivíduos percebem que os procedimentos são justos, permanecem menos atormentados pelas questões que são consideradas injustas.

### 2.2.3 Justiça interacional

A justiça interacional foi desenvolvida por Bies e Moag (1986), onde seu foco principal é na qualidade do tratamento interpessoal que os indivíduos recebem, durante e após a implementação dos processos e procedimentos, sendo que a sua principal diferenciação da justiça processual é que a justiça processual avalia os procedimentos formais da tomada de decisão, enquanto a justiça interacional, avalia a qualidade da interação entre os indivíduos e seus recursos.

Para Folger e Cropanzano (1998), a justiça interacional inclui na sua dimensão aspectos existentes nas interações dos indivíduos, que não são definidos em procedimentos, como a fundamentação da explicação e os argumentos utilizados para persuasão dos indivíduos envolvidos. Tratamento considerado justo representa para as pessoas que elas estão sendo tratadas de uma forma digna e respeitosa, fatores esses que amparam o senso de valor e identidade com a organização.

Quatro critérios foram identificados por Bies e Moag (1986) como as principais características da dimensão interacional da justiça, sendo: a forma cordial e respeitosa de tratar os empregados, levando em consideração seus direitos como indivíduo (respeito); a não utilização de comentário e ofensas a dignidade individual (retidão); o tratamento imparcial e sem influência de considerações pessoais (honestidade) e as explicações coerentes que sustentam o *feedback* (justificação).

Colquitt (2001) propôs a subdivisão da dimensão de justiça interacional em justiça interpessoal e justiça informacional. Esta divisão da justiça interacional afirma que cada uma dessas dimensões afeta *outcomes* (resultados) organizacionais distintos e, por isso, devem ser avaliados de forma diferente uma da outra.

#### 2.2.3.1 Justiça Interpessoal

A dimensão da justiça interpessoal representa o nível e o grau do tratamento que os indivíduos recebem, observando critérios como cortesia, decência e respeito dos seus superiores ou pelos envolvidos no processo de divulgação e execução dos procedimentos definidos ou na deliberação de *outcomes* (COLQUITT, 2001). Na relação direta entre gestor e subordinado, a justiça interpessoal está representada na forma como o superior trata o subordinado, considerando um tratamento ético e respeitoso, onde existe o respeito com o ser humano e com o membro da organização.

### 2.2.3.2 Justiça Informacional

A justiça informacional possui seu foco nas explicações que são dadas aos indivíduos que irão sofrer as consequências das decisões organizacionais, no sentido de saberem os motivos de determinada decisão ter sido tomada (COLQUITT, 2001). Um exemplo dessa dimensão na relação entre gestor e subordinado, pode ser identificado no momento em que o superior avalia o desempenho do subordinado, porém, repassando todas as informações e *feedback* que explicam os motivos da sua percepção como gestor.

### 2.2.4 A justiça organizacional no Brasil

Para analisar a produção científica brasileira, da área de administração, referente a justiça organizacional, foi realizado um estudo bibliométrico compreendido no período entre os anos de 2000 a 2015. O levantamento bibliométrico foi efetuado no mês de janeiro do ano de 2016, com o intuito de averiguar a quantidade de publicações nacionais publicadas nos anais dos eventos da ANPAD. Esses eventos foram escolhidos, pois foi levado em consideração o seu papel de destaque e representatividade nas pesquisas da área de administração (BORTOLI; GALLON, 2016), ponderando ainda, que os anais da ANPAD são integrados por outros nove eventos (EnEO, EnANPAD, EnADI, Simpósio, EMA, 3Es, EnGPR, EnAPG e EnEPQ).

A bibliometria é definida como uma técnica estatística e quantitativa, que mede os indicadores de produção e dispersão de determinado conhecimento científico (DA FONSECA, 1986). Essa técnica é relevante na análise da produção científica, pois seus indicadores representam o nível do desenvolvimento de uma determinada área do conhecimento. Para este estudo, foi observada a Lei de Bradford, que proporciona, por meio da quantificação da produtividade de periódicos, constituírem o centro e as áreas de disseminação de um determinado assunto em um conjunto de revistas (VANTI, 2002).

A operacionalização da pesquisa bibliométrica para a realização deste estudo seguiu as seguintes etapas:

- a) definição do banco de dados: anais da Anpad;
- b) definição da abrangência temporal: período de 2000 a 2015;

- c) escolha das palavras chave: foram utilizados os termos justiça e justiça organizacional;
- d) filtro de busca: as palavras chave foram buscadas em título, resumo e palavras chave;
- e) artigos utilizados: após a busca realizada, foram identificados 61 artigos. Porém, em análise individualizada de cada publicação, apenas 22 artigos eram referentes a justiça organizacional. Desses, 1 artigo era referente a uma revisão bibliométrica e não atendeu aos objetivos dessa pesquisa. Desse modo, apenas 21 artigos foram utilizados para análise;
- f) análise dos artigos: os artigos foram analisados, buscando atender os indicadores de quantidade de artigos, quantidade de autores, temas relacionados a justiça organizacional, dimensões da justiça organizacional mais utilizadas e modelos de questionários mais utilizados.

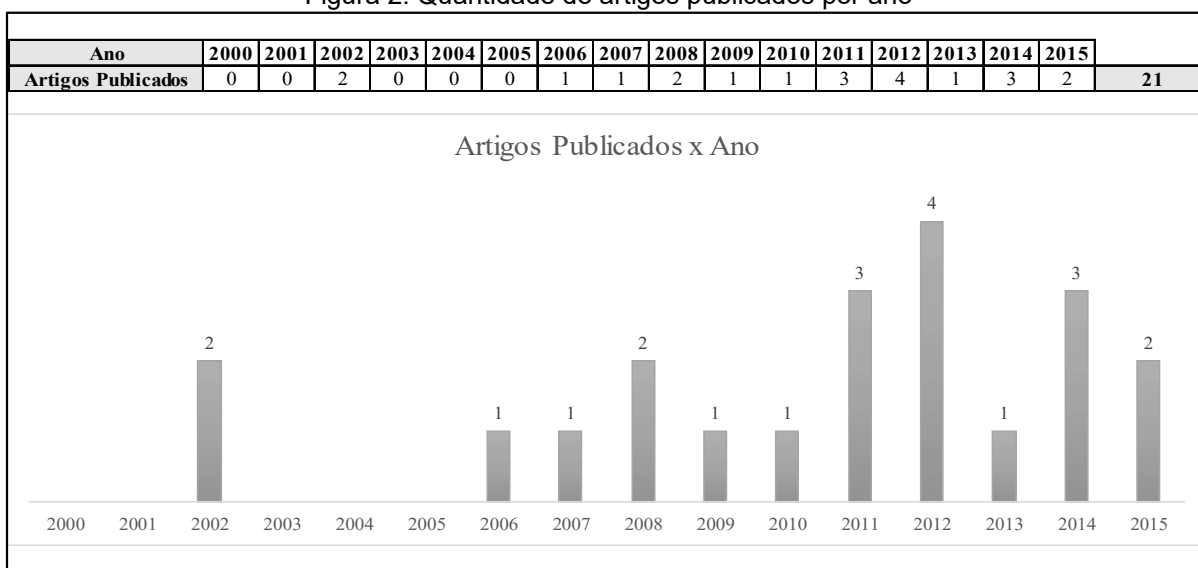
#### 2.2.4.1 Resultados

Neste tópico, serão expostos os resultados da revisão bibliométrica, alusiva às publicações nacionais referentes ao tema de justiça organizacional, realizada nos anais dos eventos da ANPAD, buscando demonstrar os resultados de quantidade de artigos, quantidade de autores, temas relacionados a justiça organizacional, dimensões da justiça organizacional mais utilizadas e modelos de questionários mais utilizados.

No recorte temporal realizado, compreendido entre os anos de 2000 a 2015, foram identificados 21 artigos publicados nos eventos. Com este número, obtém-se um índice de  $m = 1,31$ , observando os índices sobre bibliometria exposto por Banks (2006). Desse modo é possível classificar o tema como um possível *hot topic* ( $0,5 < m \leq 2$ ), para o qual Velter et al. (2010) trazem que a comunidade que desenvolve o tema é grande, ou o tema apresenta características relevantes. A Figura 2 apresenta a quantidade de publicação em cada ano.



Figura 2. Quantidade de artigos publicados por ano



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Com base na Figura 2 observa-se que existiram períodos em que nenhuma publicação foi realizada sobre o tema. A média anual de publicação do período pesquisado é de 1,3 artigos ao ano, sendo que o ano de 2012 teve o maior número de publicações, chegando a 4 publicações no ano. Porém, a partir de 2006 representa que o interesse por essa temática está tendo uma constância e pode ser inferido que é um assunto que ainda não está consolidado na área de pesquisa em administração.

Contribuindo com essa consideração, que o tema da justiça organizacional ainda está em desenvolvimento, é que dos 21 artigos publicados, houve a participação de 42 autores, sendo que 13 artigos tiveram a participação dos mesmos autores. Ou seja, 61,9% dos artigos publicados, foram desenvolvidos por autores ou coautores que já haviam publicado sobre o tema. Outro ponto a destacar é a quantidade de autores por artigo, onde foi encontrada uma média de 2,57 autores por artigo, onde o artigo com maior número de autores apresentou 6 autores e 3 artigos tiveram apenas um autor. A Tabela 1 apresenta os autores com mais publicações realizadas sobre o tema.

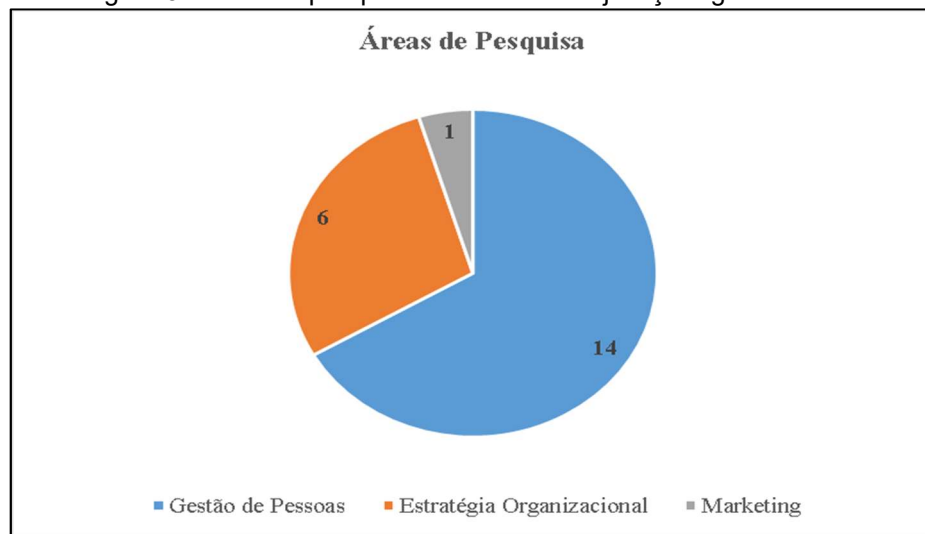
Diante da revisão teórica da justiça organizacional, percebe-se que ela por si só não identifica uma questão relevante. A percepção de justiça é sempre referente a algo que se deseja comparar e obter resultados sobre determinado tema. Desse modo, dos artigos que foram selecionados para a realização desse estudo, foram realizadas análises para identificar as principais relações das áreas e temas a respeito de justiça organizacional. A Figura 3 apresenta essas relações.

Tabela 1. Quantidade de publicações por autores

<b>Autor</b>	<b>Publicações</b>	<b>%</b>
Ilse Maria Beuren	5	23,8%
Armênio Rego	2	9,5%
Gustavo de Oliveira Almeida	2	9,5%
Sandra Mara de Andrade	2	9,5%
Solange Souto	2	9,5%
Outros	8	38,1%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Figura 3. Áreas de pesquisa relacionadas à justiça organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

A área de gestão de pessoas possui o maior número de relações com o tema, com 66,67% dos artigos publicados. Seguida pela área de estratégia organizacional, com 28,57% dos artigos publicado e pela área de marketing, com 4,76% dos artigos publicados. Dentro dessas grandes áreas, podem-se expandir os temas específicos que foram abordados. É importante salientar que, nessa análise de temas relacionados a justiça organizacional, há estudos que foram repetidos e alguns artigos que foram analisados relacionam a justiça com mais de um tema.

Na Tabela 2 estão apresentados os temas que foram relacionados a percepção de justiça organizacional dos indivíduos. O comprometimento organizacional é o assunto que mais possui estudos realizados, representando um percentual de 25%, com sete publicações realizadas. Em segundo lugar, o tema *burnout* (bem estar no trabalho), possui seis publicações realizadas, o que representa um percentual de 21,4%. O terceiro tema que mais possui estudos realizados é

referente ao *balanced scorecard* e seus indicadores de desempenho, onde foram realizados três estudos, com uma representação de 10,7%.

Tabela 2. Temas relacionados a justiça organizacional

<b>Temas Relacionados</b>	<b>QtDs.</b>	<b>%</b>
Comprometimento Organizacional	7	25,0%
<i>Burnout</i> (bem estar no trabalho)	6	21,4%
<i>Balanced Scorecard</i> (indicadores de desempenho)	3	10,7%
Dados Demográficos	2	7,1%
Avaliação de Desempenho	1	3,6%
Clima Organizacional	1	3,6%
Gestão da Diversidade	1	3,6%
Mudança Organizacional	1	3,6%
Planejamento Estratégico	1	3,6%
Planejamento Orçamentário	1	3,6%
Princípio da Controlabilidade	1	3,6%
Satisfação dos Clientes	1	3,6%
Saúde Geral Autopercebida	1	3,6%
Suporte Organizacional	1	3,6%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Diante do exposto, verificam-se os destaques da justiça organizacional e sua influência no comprometimento do indivíduo e bem-estar no trabalho. Fato esse, que justifica o maior número de publicações relacionados a esse tema, motivados pela necessidade de comprovar as relações existentes entre os temas pesquisados, proporcionando para as organizações, um melhor direcionamento para a tomada das decisões organizacionais.

Na análise das dimensões e modelos utilizados verifica-se, conforme exposto na Tabela 3, que a avaliação de percepção de justiça com base no modelo unidimensional, foi utilizada em quatro artigos, o que representa 19,0%, mensurando apenas a perspectiva distributiva. Quanto ao modelo de abordagem bidimensional, foi utilizado em três artigos, representando 14,3% do total, sendo que, as duas dimensões mensuradas são a distributiva e procedimental/processual. O modelo tridimensional é a abordagem mais utilizada, aplicada em oito artigos, representando 38,1% de utilização, sendo que as dimensões mensuradas são a distributiva, processual/procedimental e interpessoal/interacional. O modelo tetradimensional é o

segundo mais aplicado, com a sua utilização em cinco artigos, representando 23,8% do total, adotando as dimensões distributiva, processual, interpessoal e informacional. Chama a atenção, a única utilização de um modelo pentadimensional, que avalia a percepção de justiça nas dimensões interpessoal, informacional, procedimental, distributiva de recompensa e distributiva de tarefas, que possui seu modelo desenvolvido por Rego (2001).

Tabela 3. Dimensões avaliadas na justiça organizacional

<b>Dimensões Avaliadas</b>	<b>QtDs.</b>	<b>%</b>
5 (penta)	1	4,8%
4 (tetra)	5	23,8%
3 (tri)	8	38,1%
2 (bi)	3	14,3%
1 (uni)	4	19,0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Dentre os artigos e estudos realizados, identifica-se, conforme exposto na Tabela 4, que o modelo de avaliação de percepção de justiça organizacional mais utilizado foi o de Colquitt (2001), utilizado em cinco artigos, representando 23,8% de utilização. Em segundo lugar os modelos de Rego (2000, 2001, 2002) e de Siqueira (1996, 2009), utilizados em 19,0% das publicações (quatro artigos). Já Gomide-Júnior (1996, 2008) ficou em quarto lugar, possuindo três modelos utilizados em 14,3%. Finalizando os modelos mais utilizados, Mendonça (2003) possui seu modelo em dois artigos, representando um percentual de 9,5%. Para essa análise, vale ressaltar que há estudos que utilizaram mais de um modelo para mensuração da percepção de justiça organizacional.

Tabela 4. Autores e modelos utilizados

<b>Autor x Modelo</b>	<b>QtDs.</b>	<b>%</b>
Colquitt (2001)	5	23,8%
Rego (2000, 2001 e 2002)	4	19,0%
Siqueira (1996, 2009)	4	19,0%
Gomide Júnior (1996, 2008)	3	14,3%
Mendonça (2003)	2	9,5%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Tendo por base o estudo bibliométrico realizado, pode-se destacar que no Brasil o tema está em fase de desenvolvimento, evidenciado pelo pequeno número de publicações e, principalmente, pelo não consenso das dimensões que compõem a justiça organizacional. Outro ponto a destacar é que apenas cinco autores representam 66,7% das publicações realizadas, o que demonstra um desconhecimento pelo tema, corroborando com os resultados das pesquisas de Maia (2005), Asmar, Ferreira e Souto (2005), Battistella, Da Silva Schuster e da Veiga Dias (2012) e Andrade (2015), que trazem a existência de um espaço amplo para o desenvolvimento de pesquisas sobre a justiça organizacional.

Porém, de acordo com Banks (2006), o tema pode ser considerado *hot topic*, com tendência de evolução para os próximos anos. Quanto aos modelos utilizados, não existe um modelo considerado ideal e consolidado, onde os cinco principais modelos citados na Tabela 4 são utilizados em 85,7% dos casos. Referente aos temas abordados e suas relações com a justiça organizacional, os temas comprometimento organizacional e *burnout* são os principais assuntos, presentes em 61,9% dos estudos realizados. Porém, tanto o comprometimento organizacional quanto o *burnout*, representam a percepção final dos indivíduos sobre a sua inserção no ambiente organizacional.

Sendo assim, futuras pesquisas devem evoluir na busca de evidenciar a interação de processos e procedimentos com a percepção de justiça, que por consequência, irão influenciar na perspectiva macro do indivíduo para com a organização.

### 2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Quando se aborda o comprometimento organizacional, investiga-se os vínculos que os empregados estabelecem com as organizações. Nos últimos trinta e cinco anos é possível identificar que estudiosos de nível nacional e internacional, permanecem realizando pesquisas sobre comprometimento organizacional (SILVA, 2009). O foco principal é identificar resultados que elucidem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho. De acordo com Medeiros (1997), os estudos procuram criar modelos para quantificar o comprometimento e analisá-lo em variáveis que o antecedem e/ou que lhe são consequentes.

Distintos autores (Kelman, 1956; Gouldner, 1960; Etzioni, 1961; Kanter, 1968; Mowday, Porter e Steers, 1982; O'Reilly e Chatman, 1986; Becker, 1992; Meyer e Allen, 1984, 1991 e 1997; Jaros et al., 1993; Medeiros et al., 1999; Bastos, 1994; Medeiros et al., 2005; Silva e Bastos, 2010) estabeleceram marcos de estudos para o tema de comprometimento organizacional.

Mowday, Steers e Porter (1979) validaram o *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ (Questionário de Comprometimento Organizacional), uma medida de comprometimento dos trabalhadores com as organizações. Com o livro *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover* (MONDAY; PORTER; STEERS, 1982) foi possível admitir a existência de uma rede de travas corporativas, questões econômicas e políticas que limitam essa avaliação.

Monday (1999) analisou o progresso no estudo do comprometimento organizacional e apresentou um direcionamento para a sua pesquisa. Mathieu e Zajac (1990) efetuaram uma meta-análise nos resultados de pesquisa sobre o comprometimento organizacional, retratando que questões teóricas e metodológicas relativas a medição de formas do comprometimento organizacional e suas inter-relações, eram orientações para pesquisas futuras.

Na década de 90, outras referências surgiram para estudos desse construto. Meyer e Allen (1984, 1991 e 1997) validaram o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: afetivo, continuação (instrumental ou calculativo) e normativo. Os autores, inicialmente, argumentaram que os três componentes do comprometimento refletiam estados psicológicos diferenciados, porém, identificaram em um avanço dos estudos, que alguns resultados sugeriam interdependência entre eles.

Medeiros et al. (2003) analisaram a agenda da pesquisa de comprometimento organizacional, que foi estabelecida por autores considerados clássicos nesse campo de estudo, bem como, a literatura brasileira sobre comprometimento organizacional. Para os autores, as pesquisas nessa área ainda não conseguiram relacionar o comprometimento das pessoas com o desempenho das organizações e o comprometimento organizacional como variável de pesquisa. Todavia, consideram importante a construção de modelos que originem a relação de causa e efeito com o comprometimento organizacional, para a realização de uma maior investigação das suas dimensões e dos seus vínculos.

A investigação com objetivo de compreender o que motiva e/ou origina o vínculo do indivíduo ao trabalho e às organizações e quais são as aplicações desse vínculo é a justificativa para um número expressivo de pesquisas no campo do comprometimento organizacional. Os estudos sobre comprometimento organizacional têm se intensificado nos últimos 35 anos, sendo considerado um dos construtos mais pesquisados no campo de comportamento organizacional (SILVA, 2009). Toda a fartura de pesquisas e estudos realizados proporciona uma variedade de definições, modelos teóricos e instrumentos de mensuração do comprometimento.

Morrow (1983) sinalizou a existência de múltiplos comprometimentos, onde demonstrou a redundância do construto ao identificar 30 formatos de comprometimento. Essa multiplicidade de comprometimentos era oriunda dos diversos focos e aspectos que podiam ser alvos de uma relação de comprometimento.

Assim, o comprometimento organizacional é um construto complexo e polissêmico (PEIXOTO et al., 2015), não existindo um consenso sobre a definição que melhor o caracterize. Exercendo reforço sobre essa consideração, Bandeira, Marques e Veiga (2000) dizem que o termo de comprometimento organizacional, na sua pluralidade, foi definido com o objetivo de gerar variadas interpretações. Para demonstrar a diversidade dos conceitos do comprometimento organizacional, o Quadro 2 apresenta alguns conceitos encontrados na literatura sobre esse tema.

Nesse contexto de variadas definições, para o entendimento e compreensão do comprometimento organizacional é necessário analisar o termo comprometimento e sua relação com a organização. Para isso, Bastos (1994, p. 25) traz uma composição sobre diversos aspectos do construto comprometimento:

“(…) na linguagem cotidiana, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais frequentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de ‘compromisso’, ‘com envolvimento’ e descrevem formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; ‘com comprometimento’ seria o oposto de ‘descompromissadamente’ e indicaria o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo; um estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevam intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso frequente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados (comprometer como prejudicar, impedir).

Quadro 2. Conceitos de comprometimento organizacional

<b>Referência</b>	<b>Conceito</b>
Mowday, Porter e Steers (1982)	Comprometimento organizacional é uma forte relação entre o indivíduo e a organização, realizando esforços pela organização, crendo e aceitando os objetivos e valores organizacionais e desejando permanecer na organização.
Meyer e Allen (1991)	Comprometimento organizacional é o estabelecimento de um vínculo afetivo (querer permanecer), vínculo normativo (permanecer obrigado) e vínculo instrumental (necessidade de permanecer).
Bastos, Brandão e Pinho (1997)	Comprometimento organizacional é o grau em que o indivíduo aceita ou internaliza as características ou perspectivas organizacionais.
Medeiros e Enders (1998)	Comprometimento organizacional refere-se a uma crença e aceitação dos valores e objetivos organizacionais e a disposição do indivíduo em exercer um esforço considerável em benefício dela e um forte desejo de permanecer como membro.
Mc Donald e Makin (2000)	Comprometimento organizacional é um trato psicológico entre funcionário e organização.
Stecca (2001)	Comprometimento organizacional é o forte envolvimento do indivíduo com o ambiente organizacional, expondo o desejo de permanecer e se empenhando para favorecer a organização.
Siqueira (2001)	Comprometimento organizacional é entendido como um contrato psicológico entre a organização e indivíduo.
Valentine, Godkin e Lucero (2002)	Comprometimento organizacional é a inclinação dos interesses do indivíduo e dos compromissos com a organização.
Davenport (2005)	Comprometimento organizacional refere-se ao elo entre o indivíduo e a organização, de base emocional ou intelectual.
Robbins (2005)	Comprometimento organizacional é o grau em que o indivíduo se identifica a organização e seus objetivos, desejando permanecer como membro da mesma.
Yilmaz (2008)	Comprometimento organizacional é a adoção dos objetivos da organização pelos indivíduos e o comprometimento dos mesmos com o atendimento destes objetivos pela organização.

Fonte: Elaborado pelo autor



Dentre as definições de comprometimento organizacional, o ponto em comum está fundamentado que o mesmo é um estado, que caracteriza a relação de envolvimento do indivíduo com a organização. E o principal fator que diferencia essas diversas definições, é a natureza desse estado do indivíduo, as suas dimensões e o que motiva cada um.

Os estudos sobre comprometimento trazem que os indivíduos se diferenciam na forma como reagem e enfrentam os desafios do seu contexto de trabalho. O comprometimento dos indivíduos na organização é uma combinação de elementos presentes em todas as ações de desenvolvimento da gestão dos recursos humanos (DINIZ DE SÁ; LEMOINE, 1998). Ou seja, cada indivíduo está disposto a investir na organização, onde identifica que os objetivos, valores e cultura da empresa, são similares com os seus e colaboram para os seus próprios objetivos pessoais.

Para Silva (2009), diversas construções científicas geram diversidade de rótulos e pulverização quanto às possíveis dimensões que integram esse construto. A pesquisa de comprometimento oferece uma polaridade quanto a ser um vínculo afetivo (processo de identificação e internalização) ou se é um vínculo com associação a permanência na organização e aos processos de troca. Ou ainda, seria um laço de permanência, decorrente de um dever moral em continuar na organização, de uma forte adesão às normas da empresa. Os modelos multidimensionais apresentam uma variação em termos de como os enfoques são combinados e rotulados.

Com o foco de analisar as características que levam as pessoas a serem comprometidas com a organização e como consequência, a melhora do desempenho organizacional, Medeiros et al. (2003) realizaram a revisão do conceito de comprometimento organizacional, reiterando a existência de um empenho teórico para a mensuração desse construto. Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados depois que pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento, eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização (MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005).

A Figura 4 representa uma sistematização das abordagens sobre o construto do comprometimento. Cada dimensão recebeu uma cor, que foi relacionada a dimensões de outros autores, representando uma similaridade e até mesmo sobreposição das abordagens teóricas.

Figura 4. Abordagens do comprometimento organizacional

Kelman (1956, 1958)	<b>Compliance</b> Envolvimento instrumental motivado por recompensas externas.	<b>Identification</b> Envolvimento fundamentado em um desejo de afiliação.	<b>Internalization</b> Envolvimento causado pela coerência entre os valores individuais e os da organização.
Gouldner (1960)	<b>Integração</b> Grau em que o indivíduo é ativo e sente parte de uma organização.		<b>Introjeção</b> Grau em que a própria imagem do indivíduo inclui características variadas e valores organizacionais aprovados.
Etzioni (1961)	<b>Alienative</b> Envolvimento negativo baseado na repressão e coerção, com a aplicação de medidas repressivas e punições.	<b>Moral</b> Envolvimento positivo e intenso baseado na internalização dos objetivos, normas e valores organizacionais.	<b>Calculative</b> envolvimento de menor intensidade baseado nas relações de trocas entre indivíduo e organização.
Kanter (1968)	<b>Cohesion</b> Associação as relações sociais, com evidência na condição de ser membro do grupo.	<b>Continuance</b> Investimentos e sacrifícios pessoais realizados pelo indivíduo ao longo da sua trajetória de carreira.	<b>Control</b> Vínculo do trabalhador às normas organizacionais, direcionam seu comportamento.
Mowday, Porter e Steers (1982)	<b>Identificação (attitudinal)</b>		
	Crença e aceitação dos valores e objetivos da	Disposição em exercer esforços aos objetivos da	Desejo em manter seu vínculo de membro da organização.
O'Reilly e Chatman (1986)	<b>Compliance</b> Envolvimento instrumental motivado por recompensas externas.	<b>Identification</b> Envolvimento fundamentado em um desejo de afiliação.	<b>Internalization</b> Envolvimento causado pela coerência entre os valores individuais e os da organização.
Becker (1992)	<b>Compliance</b> Obter recompensas ou evitar punições.	<b>Identification</b> Associado com outras pessoas ou grupos.	<b>Internalization</b> Valores organizacionais são semelhantes aos individuais.
Meyer e Allen (1991 e 1997)	<b>Continuance</b> Consciência dos custos agregados em deixar a organização (precisam permanecer).	<b>Affective</b> Vínculo emocional do indivíduo, identificação e envolvimento com a organização (desejam permanecer).	<b>Obligation</b> , após chamado de <b>Normative</b> Sentimento de obrigação do indivíduo em continuar na organização (permanece obrigado).
Jaros et al. (1993)	<b>Continuação</b> Indivíduo se sente preso a um lugar em função dos altos custos em deixar a organização.	<b>Afetivo</b> Vínculo psicológico afetivo, através de sentimentos como: lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer.	<b>Moral</b> Senso de dever, uma obrigação ou chamado, através dos objetivos, valores e missão da organização.
Medeiros et al. (1999)	<b>Continuance (continuação)</b> Consciência dos custos agregados em deixar a organização.	<b>Affective (afetivo)</b> Vínculo emocional do indivíduo, identificação e envolvimento com a organização.	<b>Normative (normativo)</b> Sentimento de obrigação do indivíduo em continuar na organização.
	<b>Afilativo</b> Sentimento de fazer parte da organização.		
Rego (2003)	<b>Afetivo</b> Identificação com a organização.	<b>Futuro Comum</b> Construir carreira em uma única organização.	<b>Normativo</b> Sentimento de lealdade e permanência na organização.
		<b>Sacrificios Avultados</b> Perdas na saída da organização.	<b>Escassez de Alternativas</b> Poucas alternativas ao deixar a organização.
			<b>Ausência Psicológica</b> Aversão a organização (anti-comprometimento).
Medeiros et al. (2005)	<b>Afetivo</b> Internalização de valores e objetivos organizacionais.	<b>Normativo</b> Obrigação pelo desempenho.	<b>Normativo</b> Obrigação em permanecer na organização.
		<b>Instrumental</b> Possui poucas alternativas.	<b>Instrumental</b> Linhas de atividades associado aos <i>side bets</i> .
			<b>Afilativo</b> Sentimento de fazer parte da organização.

Fonte: Adaptado pelo autor de Silva (2009).

Um dos pioneiros no estudo do comprometimento, Kelman (1956, 1958) estabeleceu um modelo com a distinção do vínculo em três bases diferentes: *compliance* (submissão) ou envolvimento instrumental, no qual o indivíduo possui motivação nas recompensas extrínsecas; *identification* (identificação), em que o envolvimento está fundamentado em um desejo de afiliação e; *internalization* (internalização), onde o envolvimento é causado pela harmonia entre os valores individuais e organizacionais. Cada um destes três processos é caracterizado por distintos conjuntos de condições antecedentes e consequentes (KELMAN, 2006).

A busca de uma análise formal do construto comprometimento foi marcada pelo trabalho desenvolvido por Becker (1960). Neste trabalho o comprometimento

no contexto organizacional foi compreendido como o resultado da busca e manutenção de ganhos (financeiros ou não), conforto no trabalho, *status* na estrutura organizacional, entre outros, relacionando o comprometimento à permanência do indivíduo na organização.

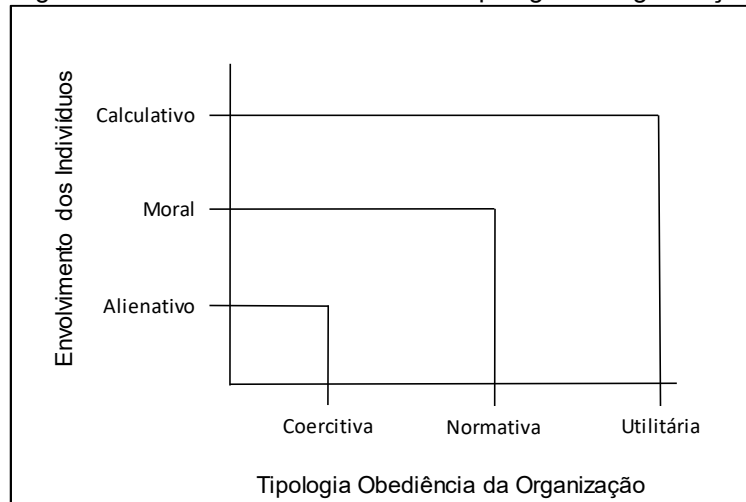
O trabalho sobre dimensões do comprometimento organizacional efetuado por Gouldner (1960) identificou que o comprometimento não era um construto unidimensional, mas sim possuía uma estrutura bidimensional, ou seja, foram identificadas duas dimensões (integração e introjeção) para o comprometimento. A dimensão de integração é o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em diversos níveis de uma organização. A dimensão de introjeção é o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui características variadas e valores organizacionais aprovados. Sentir-se parte de uma organização difere de assimilar interiormente e inteiramente características e valores organizacionais (GOULDNER, 1960).

Etzioni (1961, 1975) sugeriu uma classificação, onde traz que o envolvimento do indivíduo pode ser admitido em três tipos distintos: alienativo, moral e calculativo. A Figura 5 apresenta a relação entre as tipologias de envolvimento do indivíduo e a tipologia de obediência adotada pela organização.

- a) **Envolvimento Alienativo (*Alienative Involvement*):** baseado na repressão e coerção, com a aplicação de medidas repressivas e punições. É um envolvimento que possui orientação negativa. O indivíduo não está interessado em participar, porém é coagido e forçado a permanecer na organização. A organização é caracterizada como coercitiva, onde estão inseridas as prisões, campos de concentração, instituições penais, etc.;
- b) **Envolvimento Moral (*Moral Involvement*):** baseado na internalização dos objetivos, normas e valores organizacionais. É um envolvimento positivo e intenso em sentido aos objetivos da organização. O indivíduo busca cumprir da melhor forma possível a sua missão na organização. A organização é classificada como normativa, onde encontramos igrejas, ONG's, organizações sociais e voluntárias, etc.;
- c) **Envolvimento Calculativo (*Calculative Involvement*):** baseado nas relações de troca que ocorrem entre indivíduo e organização. É um

envolvimento de menor intensidade. O indivíduo se envolve na medida em que seus esforços são recompensados, por meio de vantagens ou compensação econômica. A organização é classificada como utilitária, onde estão inseridas as empresas.

Figura 5. Envolvimento do indivíduo x tipologia da organização



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Etzioni (1975)

Outra abordagem pode ser encontrada na tipologia de comprometimento proposta por Kanter (1968), onde se origina da crença em que as normas e os valores organizacionais são essenciais para o alinhamento e condução do comportamento do indivíduo. Nesse contexto a autora identificou três dimensões diferentes: **a) Comprometimento de Coesão (*cohesion*)**: possui associação com as relações sociais com evidência na condição de ser componente do grupo; **b) Comprometimento de Continuação (*continuance*)**: relaciona os investimentos e sacrifícios pessoais realizado pelo indivíduo ao longo da sua trajetória de carreira, o que dificulta a sua saída da organização e **c) Comprometimento de Controle (*control*)**: onde o indivíduo tem seu comportamento direcionado pela identificação com as normas da organização.

No decorrer da história, o estudo em torno do construto do comprometimento organizacional encontra-se dominado por maior tempo pela abordagem “atitudinal/afetiva”, que caracteriza o trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982), vindo, a seguir, os estudos embasados na tradição iniciada por Becker (1960) rotulada de *side-bets* ou instrumental (BASTOS, 1994).

Nos trabalhos desenvolvidos por Mowday, Steers e Porter, (1979, 1982) surgiu o enfoque afetivo/atitudinal, que foi marcado por um instrumento de medida do comprometimento, o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire* (PORTER et al., 1974), que na sua versão completa possui 15 itens e na sua versão condensada possui 9 itens. Mowday, Steers e Porter (1979) validaram a medida de comprometimento dos indivíduos com as organizações.

Ainda que a pesquisa de Mowday, Steers e Porter (1982) possa ser considerada um estudo unidimensional, pois considera a dimensão afetiva do comprometimento, os autores propuseram uma diferenciação entre o comprometimento atitudinal (associado aos processos de identificação do indivíduo com os objetivos organizacionais) e o comprometimento comportamental (identificado pelos processos de atribuição, onde as consequências das ações dos indivíduos direcionam novas atitudes e, por conseguinte, outros comportamentos alinhados às decisões escolhidas pelo indivíduo). Para Medeiros et al. (2003), apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental para definir o comprometimento, assumem para o mesmo uma perspectiva atitudinal.

Nesse caso, o comprometimento ultrapassa um posicionamento de lealdade passiva do indivíduo com a organização, pois envolve uma relação ativa na busca pelo bem-estar da organização. Mowday, Steers e Porter (1982) alegam que o comprometimento organizacional pode ser qualificado por no mínimo três conceitos principais: i) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; ii) disposição em exercer esforço aos objetivos da organização e; iii) desejo em manter seu vínculo de membro na organização.

Bastos (1994) apresenta que outro enfoque de estudos do comprometimento associa-se a rótulos como: instrumental, calculativo, continuação, *side-bets*. Neste enfoque “o comprometimento é visto como função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização. Comprometimento com a organização, nesta perspectiva, é definido como a tendência a se manter nela engajado – uma linha consistente de atividade – devido aos custos associados à sua saída” (BASTOS, 1994, p. 85-86).

A diferenciação principal entre o enfoque citado acima e o enfoque afetivo, pode ser encontrada em Meyer, Allen e Gellatly (1990), onde os indivíduos com comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles desejam (afetivo),

enquanto os comprometidos de forma instrumental (continuação) permanecem porque necessitam.

O'Reilly e Chatman (1986) buscaram operacionalizar o modelo proposto por Kelman (1956, 1958) e desenvolveram um instrumento de mensuração para as três bases do comprometimento. O estudo confirmou as três dimensões do modelo teórico do comprometimento, porém, ressaltaram que outras dimensões poderiam surgir, conduzindo a novos questionamentos.

Becker (1992) é outro autor que sistematiza os componentes do comprometimento. Ele traz que o comprometimento pode acontecer de três formas, no momento em que o indivíduo adota atitudes modelos de comportamentos com finalidades diferentes, sendo: i) para ser associado com outras pessoas e grupos; ii) porque os valores organizacionais são semelhantes aos valores individuais e; iii) para obter recompensas ou evitar punições.

Em meio a diversos modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento, Meyer e Allen (1991) desenvolveram o modelo tridimensional. O modelo tridimensional sugerido pelos autores estabelece um marco na trajetória da pesquisa sobre esse construto e se tornou o mais aceito entre os pesquisadores nacionais e internacionais (MEDEIROS et al., 2003; REGO; SOUTO, 2002; SILVA, 2009). Mathieu e Zajac (1990), autores da meta-análise com maior reconhecimento entres os pesquisadores desse tema, apontam Meyer e Allen como os mais admiráveis pesquisadores na pesquisa de comprometimento organizacional.

Esse modelo tridimensional traz que o comprometimento é integrado por três componentes: **a) afetivo (*affective*):** vínculo emocional do indivíduo, identificação e envolvimento com a organização (permanecem na organização porque desejam); **b) continuação (*continuance*):** consciência dos custos agregados em deixar a organização (permanecem na organização porque precisam) e; **c) normativo (*obligation / normative*):** sentimento de obrigação do indivíduo em continuar na organização (permanecem obrigados na organização).

Um progresso na compreensão do componente normativo foi evidenciado no trabalho de Jaros et al. (1993) onde foi ressaltada a presença da cultura organizacional operando em direção ao comprometimento. Os autores mantêm uma estrutura tridimensional, ratificando uma dimensão efetiva, um vínculo de continuação e uma dimensão moral, que foi classificada como uma obrigação, um dever que acorrenta o indivíduo aos objetivos e valores da organização. Apesar do rótulo diferenciado, a

dimensão moral é uma dimensão onde o seu conteúdo se aproxima da base normativa. Medeiros et al. (2003) reforçam que no comprometimento moral acontecem manifestações de elementos da cultura organizacional, que fazem com que as atitudes e comportamentos de seus membros sejam moldados.

Medeiros e Enders (1998), em uma pesquisa que teve como objetivo validar a escala proposta por Meyer e Allen (1991) para a realidade brasileira, confirmaram a estrutura tridimensional do comprometimento. Porém, em estudo realizado em data posterior, Medeiros et al. (1999) apresentaram uma estrutura composta por quatro componentes, onde surgiu a dimensão conceituada de afiliação, onde o indivíduo aceita a influência dos demais, pelo motivo de querer estabelecer ou manter uma relação de satisfação.

Rego (2003), com base em que o comprometimento organizacional é considerado um fator chave de competitividade e desempenho organizacional, realizou um estudo onde sugeriu que as três dimensões – afetiva, normativa e instrumental – poderiam não caracterizar fielmente os vários tipos de laços psicológicos entre indivíduos e as organizações e propôs um construto hexadimensional, composto por: Comprometimento Afetivo; Futuro Comum; Comprometimento Normativo; Sacrifícios Avultados; Escassez de Alternativas e Ausência Psicológica.

Medeiros et al. (2005) apresentaram os resultados de uma pesquisa onde identificaram sete dimensões para o comprometimento organizacional. Essas dimensões surgiram da combinação de dois instrumentos de mensuração do comprometimento: os instrumentos de Meyer, Allen e Smith (1993) e de O'Reilly e Chatman (1986). De acordo com Medeiros et al. (2005), as sete dimensões que formam o construto comprometimento organizacional são: i) internalização de valores e objetivos organizacionais; ii) sentimento de obrigação em permanecer na organização; iii) sentimento de obrigação pelo desempenho; iv) sentimento de fazer parte; v) sentimento de falta de recompensas e oportunidades; vi) linha consistente de atividade e; vii) escassez de alternativas. Apesar dos resultados terem indicado sete dimensões para o construto, a dimensão de falta de recompensas e oportunidades não foi utilizada pelos autores nas análises posteriores a este estudo, pois a análise de confiabilidade revelou uma consistência interna abaixo do nível aceitável.

As pesquisas sobre as bases do comprometimento organizacional revelam a diversidade de fatores que modelam os diferentes vínculos entre indivíduo e

organização. Para Silva e Bastos (2010), a dimensão *compliance* está entre aquelas que foram pouco exploradas. Desse modo, os autores propuseram uma escala para mensurar o “consentimento organizacional”. A análise fatorial desse modelo revelou três fatores: i) Obediência Cega: o indivíduo se comporta de acordo com as ordens estabelecidas por seu superior e não vincula as consequências da sua ação, por apenas ser “cumpridor de ordens”; ii) Aceitação Íntima: identificação do indivíduo com as regras, valores e procedimentos que embasam as decisões organizacionais; e iii) Obediência Crítica: o indivíduo age de acordo com seus valores pessoais e, na medida em que há divergências, podem ocorrer comportamentos desobedientes. Entretanto, as análises confirmatórias indicaram um melhor ajuste para o modelo bidimensional, que integrou as dimensões “obediência cega” e “aceitação íntima” (SILVA; BASTOS, 2010, p. 7).

### **2.3.1 Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional**

Na área de pesquisa sobre as variáveis de influência do comprometimento organizacional, duas metas-análise (MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER et al., 2002) podem ser destacadas na busca pela compreensão dos seus antecedentes (o que causa ou determina o comprometimento organizacional), consequentes (fenômenos que ocorrem após o comprometimento) e conceitos correlatos (fatos associados ao comprometimento). Morais (2004) apresentou a Figura 6 como ilustração desses tipos de pesquisa sobre comprometimento.

Mathieu e Zajac (1990) apresentaram como antecedentes do comprometimento: características pessoais (idade, sexo, estado civil, posição na estrutura organizacional, percepção de competências e habilidades individuais); características do trabalho (tarefas autônomas, oportunidades no trabalho, variedade de habilidades e desafios); relações com o grupo, o líder e características organizacionais (empresa centralizadora e dimensão da organização). Quanto aos conceitos correlatos, foram identificados: satisfação no trabalho e motivação. As consequências do comprometimento podem ser identificadas na baixa intenção dos indivíduos em buscar inserção em outras organizações, pouca rotatividade, baixa percepção de alternativas de empregos, melhores indicadores de desempenho e maior produtividade.



Figura 6. Os tipos de pesquisa sobre comprometimento



Fonte: Morais (2004, p. 25)

Na sua meta-análise, Meyer et al. (2002), estimaram e compararam as correlações entre as variáveis identificadas no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Foi exposta uma síntese das ligações possíveis entre os três componentes do comprometimento organizacional e as variáveis consideradas como antecedentes correlatos e consequentes.

### 2.3.2 Comprometimento organizacional: enfoques de estudos

O comprometimento apresenta características singulares, quando é analisado pela ótica acadêmica e organizacional, pois é um conceito que abrange elementos diversos na sua concepção (BASTOS, 1994). Por não ter um conceito teórico único, os focos dos estudos sobre esse construto buscam e identificação e delimitação dos seus determinantes, para que o direcionamento dos esforços para comprometer os indivíduos com as organizações sejam os mais assertivos possíveis (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

A partir da revisão da literatura é admissível verificar que os indivíduos podem estar orientados para distintos focos do comprometimento e diferentes perspectivas como: visão unidimensional e visões multidimensionais, enfoques atitudinais e comportamentais. Duas vertentes exploram a relação do construto comprometimento com as relações estabelecidas pelo indivíduo. A vertente do foco aborda os alvos analisados, como por exemplo: organização, carreira, empresa, trabalho, chefia, equipe, entre outras. A outra vertente analisa as bases, onde identifica a natureza ou dimensões que constituem o vínculo do comprometimento e que levam a inúmeras proposições teóricas. Na literatura, é possível identificar os principais enfoques no estudo do comprometimento, que serão tratados a seguir.

### 2.3.2.1 Enfoque afetivo/atitudinal

Um dos pesquisadores pioneiros da perspectiva atitudinal ao provocar o debate sobre a dimensionalidade do comprometimento organizacional foi Gouldner (MENEZES, 2009). Em seu estudo, Gouldner (1960) identificou as dimensões de: i) Integração: que corresponde ao grau que o indivíduo é ativo e se sente parte de uma determinada organização e ii) Introjeção: que é o grau em que a própria imagem do indivíduo absorve as características e valores organizacionais. Nesse caso, integração está mais próxima a uma noção de identificação, sendo uma questão afetiva. Já a introjeção está relacionada a um contexto normativo, pois compartilha os valores individuais e os valores organizacionais.

A partir dos estudos (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979 e 1982) foi desenvolvido o enfoque afetivo do comprometimento organizacional. Enfoque esse, que dominou a literatura do comprometimento organizacional (MEDEIROS et al., 2003). O enfoque afetivo traz que o indivíduo possui identificação com os objetivos organizacionais, bem como a introjeção dos valores da organização, onde ele os assume como sendo os seus próprios, criando um sentimento de lealdade, desejando pertencer à organização.

Iverson e Roy (1994) trazem que o enfoque atitudinal é equivalente ao enfoque afetivo, onde representa um grau de lealdade, identificação e envolvimento com a organização. Nessa ótica, o indivíduo assume uma postura que ultrapassa uma lealdade passiva com a organização, onde envolve um relacionamento ativo que busca o bem-estar da organização.

Para Mowday, Steers e Porter (1979), o comprometimento pode ser caracterizado por três fatores: i) disposição para exercer esforço considerável para o benefício da organização; ii) acreditar e aceitar os valores e objetivos organizacionais e; iii) desejar se manter membro da organização. Com base nessa definição, os pesquisadores criaram um instrumento para medir o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire – OCQ*.

No enfoque afetivo, os indivíduos afetivamente comprometidos, são mais motivados para contribuir com o desempenho da organização. Esse comprometimento tem a tendência de maior representatividade quando os indivíduos percebem o alinhamento entre os seus objetivos pessoais e os objetivos organizacionais, possuem confiança na organização e nos líderes, conquistam

satisfação no trabalho e percebem um tratamento justo e responsável pela organização (CUNHA et al., 2007).

### 2.3.2.2 Enfoque instrumental / calculativo

Originado nos estudos de Becker (1960) e Kanter (1968), o enfoque instrumental é descrito como uma predisposição do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade” (Becker, 1960, p.33). Bastos (1994) relaciona outros rótulos sinônimos ao instrumental como: calculativo, continuação e *side-bets*. Kanter (1968) fez uso do termo comprometimento de continuação para explicitar a dedicação de um indivíduo para se manter na organização, originado pelos investimentos e sacrifícios realizados pelo indivíduo, o que dificulta sua saída da organização.

Esse enfoque foi inicialmente operacionalizado por Ritzer e Trice (1969) e por Aluto, Hrebiniak e Alonso (1973), onde foram propostas escalas que mensuravam e avaliavam a probabilidade de o indivíduo deixar a organização, se ele viesse a receber incentivos de fora como melhor salário, maior *status* e maior liberdade. Para Cunha et al. (2007), os indivíduos que se enquadram nesta abordagem, não possuem propensão de dar à organização mais que aquilo do que são obrigados a dar, podendo ocorrer atitudes negativas em relação à organização, como aumento do absenteísmo e comportamentos negativos.

A diferenciação principal entre o enfoque instrumental e o enfoque afetivo, pode ser encontrada em Meyer, Allen e Gellatly (1990), onde os indivíduos com comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles desejam (afetivo), enquanto os comprometidos de forma instrumental (continuação) permanecem porque necessitam. Os trabalhos de Meyer e Allen (1984) contribuíram para essa abordagem, desenvolvendo um estudo que levou em consideração o enfoque afetivo e instrumental.

### 2.3.2.3 Enfoque normativo

O comprometimento normativo, segundo os seus idealizadores (WIENER; VARDI, 1980, 1990; WIENER, 1982) significa que existe uma tendência forte do indivíduo em aceitar e utilizar os valores e a cultura organizacional para orientar as suas ações, onde, o fruto da internalização desse fator pode acarretar a não

percepção da racionalidade de algumas ações. Assim, o comprometimento é um vínculo do indivíduo com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas organizacionais (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

Para Bastos (1994) o construto normativo do comprometimento pode ser conceitualizado como um conjunto de normas internalizadas pelo indivíduo, que exerce pressão para que o seu comportamento seja congruente com os objetivos e interesses da organização. Wiener e Vardi (1990) trazem que quanto mais forte o comprometimento, o indivíduo possuirá maior predisposição para executar as suas ações por padrões internalizados do que ações racionais e suas consequências. Nesse contexto, os comportamentos de indivíduos comprometidos ocorrem não porque eles são calculados para a obtenção de benefícios pessoais, mas sim, porque acreditam que é correto e moral agir assim.

O comprometimento normativo é diferente do comprometimento afetivo e do comprometimento de continuação. Comparado ao comprometimento afetivo, difere porque sinaliza um sentimento de dever ou obrigação com a organização. Do comprometimento de continuação, é diferente, pois não há oscilação em decorrência dos cálculos de custo benefício. Para Angle e Lawson (1993), o comprometimento normativo é diferente dos demais, inclusive na sua mensuração, pois busca retratar a propensão ou inclinação do indivíduo em tornar-se comprometido, já que a identificação com os princípios da organização reflete experiência pessoal e são características do indivíduo, indiferente da sua relação com a organização.

Diante de todos os modelos que foram apresentados e que avaliam o comprometimento organizacional, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997) configura um marco no estudo do construto comprometimento e tornou-se o modelo mais aceito entre os pesquisadores nacionais e internacionais (REGO; SOUTO, 2002; MEDEIROS et al., 2003; SILVA, 2009).

Esse modelo foi escolhido para a sua utilização nesta pesquisa, pelo objetivo de validar no contexto brasileiro o modelo de avaliação da percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho de Sotomayor (2006) em uma ferramenta de mensuração do comprometimento diferente da utilizada pela autora, proporcionando dessa forma, novos achados para contribuição da agenda teórica do tema de justiça organizacional, bem como, que a abordagem tridimensional do comprometimento, irá proporcionar a organização que permitiu a realização do estudo, um *feedback* mais prático da sua

realidade, para que a estratégia das ações de recursos humanos possam ter maior efetividade.

### 2.3.3 Modelo tridimensional de Meyer e Allen

A conceitualização do comprometimento organizacional em três dimensões de Meyer e Allen (1991) decorreu dos estudos de Meyer e Allen (1984) que, reconhecendo a importância das abordagens atitudinal e comportamental, efetivaram uma análise de variância com diversas escalas e evidenciaram que as escalas Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto não aferiam o comprometimento instrumental como Becker (1960) havia conceitualizado, pois possuíam uma correlação maior com o comprometimento afetivo do que com o instrumental. Desse modo, Meyer e Allen (1984) criaram dois questionários: o *Affective Commitment Scale* – ACS (Escala de Comprometimento Afetivo), para mensurar o comprometimento afetivo; e o *Continuance Commitment Scale* – CCS (Escala de Comprometimento de Instrumental/calculativo), para medir o comprometimento instrumental.

McGee e Ford (1987) realizaram um trabalho de exame nas propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (1984), onde identificaram o elemento normativo do comprometimento, onde os indivíduos comprometidos exibem determinados comportamentos, porque acreditam que é correto agir dessa forma, sendo influenciados por predisposições pessoais e intervenções organizacionais. Allen e Meyer (1990) incorporaram a dimensão normativa, sinalizada por McGee e Ford (1987) e conceituaram três componentes para definir comprometimento organizacional:

- a) ***affective commitment* (comprometimento afetivo)**: os indivíduos estão comprometidos por relações de caráter emocional. Apego a organização. O indivíduo permanece na organização porque ele quer;
- b) ***continuance commitment* (comprometimento instrumental ou calculativo)**: comprometimento percebido como os custos associados para deixar a organização, baseado em um investimento pessoal com perspectiva de determinado retorno. O indivíduo permanece na organização porque ele precisa;
- c) ***obligation* (que em Meyer, Allen e Smith (1993) é reconceituado como *commitment normative* – comprometimento normativo)**:

comprometimento como uma obrigação de permanecer na organização. Sentimentos de obrigação e dever moral. O indivíduo permanece na obrigação, porque ele se sente obrigado.

Para os autores, essas três bases estariam presentes simultaneamente no vínculo indivíduo-organização, mas, com intensidades diferentes. Então, o comprometimento organizacional é, assim, o estado psicológico determinado por esses três componentes, que adotam intensidades diferentes, onde caracterizam a relação do indivíduo com a organização e possui implicações na decisão do indivíduo em continuar membro da organização (MEYER; ALLEN, 1991).

Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) explicitam as interpretações dessa ferramenta, onde, indivíduos com um elevado comprometimento afetivo estão entusiasmados com a atividade que realizam e empenhados em contribuir para o sucesso da organização, não possuindo perspectiva de sair da organização. Quando o comprometimento instrumental é alto, os indivíduos irão se esforçar nas suas tarefas, buscando unicamente a realização dos seus objetivos pessoais (manutenção do emprego, promoção, remuneração elevada), permanecendo na organização enquanto não possuírem alternativas, ou devido aos custos altos para uma mudança. Nesta perspectiva, o comprometimento instrumental é similar a teoria dos *side-bets* de Becker (1960) e do retorno dos investimentos de Rusbult e Farrell (1983). Ainda, o comprometimento instrumental possui a possibilidade de ser bidimensional, possuindo uma dimensão relacionada a custos associados a mudança e outra dimensão com relação à ausência de alternativas para a situação atual. No comprometimento normativo, os indivíduos possuem o sentimento de responsabilidade moral com a organização, realizando as suas atividades de forma competente, permanecendo na organização enquanto esse sentimento for suficientemente forte.

Esse modelo parte do princípio que os três componentes da abordagem tridimensional do comprometimento organizacional são independentes entre si e podem ser medidos através de uma escala específica, sendo: *Affective Commitment Scale* (escala de comprometimento afetivo), *Continuance Commitment Scale* (escala de comprometimento instrumental / calculativo) e *Normative Commitment Scale* (escala de comprometimento normativo). As escalas são compostas por afirmações

que representam a dimensão específica que está sendo mensurada, onde as respostas são assinaladas em questões fechadas, aplicadas no formato *Likert*.

Na primeira versão de Allen e Meyer (1990), cada uma das três escalas possuía 8 questões, totalizando 24 perguntas e outra versão reduzida a 18 itens, sendo que Meyer e Allen (1997) revisaram as escalas, originando na versão proposta do modelo dos três componentes. Outra característica do modelo de Meyer e Allen (1997) é que o modelo tridimensional do comprometimento pode ser utilizado em distintos objetos de pesquisa, apenas ajustando a finalidade desejada, ou seja, substituindo organização por função, carreira, sindicato, família, time, associação, igreja, entre outras.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia utilizada para alcançar o objetivo geral desta pesquisa que é avaliar a percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e verificar qual a relação com o comprometimento organizacional, em uma empresa concessionária de serviço de transporte coletivo, localizada na cidade de Caxias do Sul.

O desenvolvimento de uma pesquisa de investigação, para Sekaran (2006), envolve um conjunto de diversas temáticas, como: objetivos do estudo, tipos de investigação, ambiente de investigação, interferências do investigador, recorte temporal, métodos de levantamento e análise dos dados, pois a sua finalidade é a solução de problemas, conseguindo respostas a determinadas perguntas, com a utilização de um método científico (CERVO; BERVIAN, 2002).

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo pode ser considerado um estudo exploratório e confirmatório, pois busca desenvolver uma visão geral e ampla do fato que está sendo estudado, proporcionando esclarecimento e compreensão (MALHOTRA, 2012). Como estratégia de pesquisa, será adotado o estudo de caso, pois se trata de uma investigação empírica de um fenômeno, contextualizando a sua aplicação teórica na conjuntura real (YIN, 2015).

Na primeira fase da pesquisa, adotou-se uma investigação simplesmente exploratória, pois o objetivo foi identificar a percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional, com a utilização de instrumentos de coleta de dados já validados, bem como a realização de uma redução na quantidade de indicadores investigados, para serem utilizados na segunda fase da pesquisa. Pois, de acordo com Lakatos e Marconi (2010), as pesquisas de cunho exploratório são estudo empíricos que criam hipóteses e desenvolvem questões, onde seu principal objetivo é modificar e/ou clarificar conceitos, que de forma peculiar, é a proposta deste estudo.

Na segunda fase a pesquisa adotou uma abordagem confirmatória, buscando a validação das dimensões da justiça e comprometimento organizacional, com a utilização dos instrumentos de mensuração extraídos da primeira fase da pesquisa,



pois de acordo com Hair et al. (2009), o método mais direto de realizar a validação de resultados de uma análise fatorial é a sua replicação em uma perspectiva confirmatória. Em um momento secundário, a pesquisa começa a explorar as relações entre as variáveis confirmadas de justiça e comprometimento organizacional, voltando a assumir um caráter exploratório, onde o objetivo é descobrir respostas para perguntas, utilizando um processo científico (SELLTIZ et al., 1975).

Em alguns casos, é difícil estabelecer uma clara distinção entre os tipos de pesquisa exploratória e confirmatória. Conforme sinalizado por Selltiz et al. (1975), essas diferentes abordagens de estudo nem sempre são claramente separáveis, pois qualquer pesquisa pode conter alguns elementos de duas ou mais abordagens distintas, como características de tipos de estudo diferentes. Ainda, Cooper e Schindler (2003) trazem que pesquisas exploratórias e confirmatórias são complementares e não excludentes e/ou concorrentes, isso dado ao motivo que cada uma suporta a validação da outra.

Vale ressaltar nesse momento que, embora a pesquisa contenha elementos de natureza confirmatória, sua principal e maior contribuição é o seu caráter inovador e a proposta de agregar contribuições ao tema da justiça organizacional, tema esse que ainda possui campo de exploração e estudos no país.

O estudo de caso para Bowditch e Buono (1992) é o método mais comumente utilizado na administração e no comportamento organizacional. Sendo que para Gil (2008), o objetivo do estudo de caso é proporcionar uma maior familiaridade com o tema estudado, fazendo com que o problema se torne mais explícito e com a possibilidade da construção de hipóteses.

No entanto, para a utilização do estudo de caso, Gil (2002) sinaliza etapas de fundamental importância para o desenvolvimento do estudo: (i) elaboração de um projeto inicial; (ii) exploração preliminar; (iii) formulação do projeto de pesquisa; (iv) pré-teste dos instrumentos de coleta de dados e procedimentos de pesquisa; (v) coleta dos dados; (vi) análise dos dados e; (vii) escrita do relatório.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Com o intuito de atender ao objetivo geral desta pesquisa, serão adotadas estratégias de coleta e análise de dados, em cada objetivo específico utilizado. Richardson (1999) traz que as pesquisas podem ser classificadas como qualitativas

ou quantitativas. Para o autor, esses métodos se diferenciam pela maneira da condução e análise de cada um deles, bem como pela forma que abordam o problema. Para Malhotra (2012) os métodos qualitativos são usados em pesquisas do tipo exploratório e possuem o objetivo de proporcionar uma maior compreensão do problema, sendo que os métodos quantitativos buscam quantificar os dados e aplicar aos mesmos alguma análise estatística.

É possível perceber novamente, que essa pesquisa comportaria, ao menos na teoria, a utilização de métodos qualitativos e métodos quantitativos. Porém, com o objetivo de quantificar a percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e sua relação com o comprometimento organizacional, empregando a utilização de análises estatísticas, adotou-se o método quantitativo para este estudo.

Porém, vale o destaque que para analisar o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela organização e, dessa forma, identificar que o ambiente era propício para a realização do estudo, foi realizada uma reunião com a coordenação da área de recursos humanos da organização estudada, onde o intuito foi identificar se o procedimento de avaliação de desempenho era estruturado e fazia parte dos procedimentos de gestão de recursos humanos.

### 3.2.1 Pesquisa quantitativa

Para Roesch, Becker e De Mello (2000), se o objetivo do estudo busca medir relações entre variáveis ou a avaliação dos resultados de determinado sistema ou projeto, a recomendação é que seja utilizado, de forma preferencial, o enfoque quantitativo.

Com isso, para a obtenção dos dados em uma pesquisa quantitativa, Cervo e Bervian (2002) trazem que a utilização de questionários é a forma mais usada, pois, com a sua utilização é possível coletar os dados tanto com a presença do pesquisador, quanto a distância.

Para Malhotra (2012), um questionário quando elaborado deve atender as seguintes etapas: (i) apontar as informações necessárias; (ii) especificar o método de entrevista; (iii) decidir o conteúdo de cada pergunta ou afirmações; (iv) elaborar perguntas ou afirmações que superem a falta de capacidade e de disposição dos respondentes; (v) definir sobre a estrutura das perguntas ou afirmações; (vi) determinar o texto das perguntas ou afirmações; (vii) colocar as perguntas ou

afirmações em uma ordem adequada; (viii) adaptar o aspecto visual; (ix) reproduzir o questionário e; (x) fazer um pré teste, que segundo os autores, é uma etapa que consiste na aplicação do questionário em uma amostra pequena de entrevistados, geralmente de 15 a 30, para identificar e eliminar possíveis problemas.

Na utilização dos questionários, a escala Likert é amplamente empregada nas pesquisas da área de administração (MALHOTRA, 2012). O autor ainda destaca que os pontos extremos dessa escala normalmente são “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, sendo que possui como vantagens a facilidade da sua construção, aplicação e compreensão, porém, demanda um maior tempo de resposta dos entrevistados.

Quanto ao tipo de escala Likert a ser utilizada, Dalmoro e Vieira (2013) afirmam que na capacidade do entrevistado de expressar a sua opinião com uma maior precisão, a escala com três pontos apresenta os resultados menos satisfatórios. Já a utilização de escalas de cinco e sete pontos, são semelhantes nos seus resultados, onde, resultados melhores ou piores são influenciados por fatores subjetivos, complexidade do tema, quantidade de questões, domínio dos respondentes sobre o assunto e o objeto de estudo

### 3.2.2 População e amostra

A população considerada para esta pesquisa é composta pelos empregados de uma empresa concessionária de serviço de transporte coletivo, localizada na cidade de Caxias do Sul. Para os autores Collis e Hussey (2005), uma população é qualquer grupo, que seja bem definido, de pessoas ou de itens que estarão sob investigação.

O número total de funcionários da organização, em setembro de 2016, era de 1482 funcionários, sendo que desse número total, foram retirados 3 diretores e 44 jovens aprendiz, que não participam do processo de avaliação de desempenho da empresa. Também, na reunião realizada com a coordenação de recursos humanos da empresa, foi identificado que a avaliação de desempenho é realizada de forma sistemática, em profissionais com mais de um ano de empresa. Desse modo, foram retirados 175 funcionários com menos de um ano de empresa, sendo que a população total desse estudo foi composta por 1260 funcionários.

Neste estudo, adotou-se um intervalo de confiança de 95% e um erro amostral de 5%, sendo que para dimensionar o tamanho da amostra foi aplicado o cálculo da amostra aleatória simples, conforme pode ser visualizado na equação abaixo, onde: N = tamanho da população,  $E_0$  = erro amostral tolerável,  $n_0$  = primeira aproximação do tamanho da amostra e n = tamanho da amostra.

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} = \frac{1}{(0,05)^2} = 400 \quad n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0} = \frac{1260 \cdot 400}{1260 + 400} = 303,61$$

De acordo com o cálculo da amostra aleatória simples, a amostra necessária para ser utilizada neste estudo foi composta por aproximadamente 304 funcionários. Dessa amostragem, optou-se por realizar a pesquisa em todos os profissionais do setor administrativo, pela facilidade de aplicar o questionário de forma eletrônica e a quantidade 304 funcionários foram distribuídos de forma proporcional em cada área operacional da empresa, onde os mesmos foram sorteados para responderem as perguntas. Como resultado final, a coleta de dados resultou em 419 questionários respondidos, ficando acima do número mínimo do cálculo da amostra aleatória simples. A Tabela 5, apresenta essa estratificação.

Tabela 5: População x amostra x questionários realizados

<b>População Total:</b>	1260			
<b>Amostra Aleatória Simples:</b>	304			
<b>Setor</b>	<b>Qtd. Func.</b>	<b>% Represent.</b>	<b>Amostra</b>	<b>Realizados</b>
<b>Administrativo</b>	<b>119</b>	<b>9,44%</b>	<b>119</b>	<b>105</b>
<b>Operacional</b>	<b>1141</b>	<b>90,56%</b>	<b>304</b>	<b>314</b>
Manutenção	95	8,33%	25	48
Leste	280	24,54%	75	71
Norte	296	25,94%	79	73
Oeste	237	20,77%	63	60
Sul	218	19,11%	58	58
Taxi Lotação	15	1,31%	4	4
<b>Total</b>	<b>1260</b>			<b>419</b>

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva

Neste trabalho optou-se por realizar uma análise fatorial, onde Hair et al. (2009) destacam que o tamanho da amostra é fundamental para a realização de uma análise fatorial de qualidade. Ainda para os autores, é muito difícil realizar uma análise fatorial em uma amostra inferior ou igual a 100. O mínimo tolerável é se ter pelo

menos, cinco vezes mais respondentes do que o número de variáveis a serem analisadas, requisito esse que foi atendido por esse estudo.

### 3.2.3 Teste para consistência interna dos dados e teste de normalidade

A validade de um instrumento de medição é o seu principal valor para a avaliação da sua efetividade. Um instrumento só é válido quando ele mede aquilo que se deseja medir, para isso, o instrumento precisa ser confiável (RICHARDSON, 1999). Ainda para o autor, a validade pode ser considerada como o grau em que os escores de um teste podem estar relacionados com determinado critério externo do próprio teste.

Com o objetivo de verificar a confiabilidade das escalas utilizadas neste estudo, consistiu em aplicar o teste de alfa de Cronbach, pois, para Field (2009) quando se é utilizada a análise de fatores, existe a necessidade de verificar a confiabilidade da escala adotada. O autor ainda explica que a confiabilidade significa apenas que a escala deve, de forma consistente, refletir aquilo que está se aferindo.

De certa forma, não há um valor mínimo definido para que o coeficiente de alfa de Cronbach possa ser aceito como bom, mas na literatura, pode ser encontrado o valor de 0,7 como o mínimo aceitável (FREITAS, RODRIGUES, 2005; URDAN, 2001; FIELD, 2009). Porém, distintos autores viabilizam a utilização do alfa de Cronbach sem fazer nenhuma menção a um valor mínimo (MAÇADA et al., 2000; DE MATOS, VEIGA; 2000; XEXEO, 2001; MIGUEL, SALOMI, 2004; SALOMI, MIGUEL, ABACKERLI, 2005). Ainda nesse sentido, Hair et al. (2009) explanam que o limite inferior de alfa de Cronbach geralmente aceito é de 0,6 a 0,7.

Para verificação da distribuição dos dados, utilizou-se testes que permitem classificar a normalidade ou não dos dados. Field (2009) traz que o teste Kolmogorov-Smirnov realiza a comparação dos escores da amostra em uma distribuição normal. Se o teste não for significativo ( $p > 0,05$ ), significa que os dados da amostra não possuem uma diferenciação significativa de uma distribuição normal. Se porventura  $p < 0,05$ , denota que o teste é significativo e a distribuição em teste é diferente, significativamente, de uma distribuição normal. Para Dancey e Reidy (2013), o teste de Kolmogorov-Smirnov irá deliberar sobre a possibilidade ou não, de utilizar determinadas técnicas estatísticas, que possuam, com pré-requisito, a distribuição normal dos dados.

A realização da adequação da amostragem pode ser realizada com a utilização do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), teste esse que irá realizar a comparação da magnitude dos coeficientes da correlação dos dados observados, com a magnitude dos coeficientes das correlações parciais. Com isso, os valores estatísticos baixo de KMO indica que a correlação entre pares de variáveis não pode ser explicada por outras variáveis, o que inviabiliza a utilização da análise fatorial (JOHNSON; WICHERN, 1992).

Ainda sobre o KMO, Malhotra (2012) traz que o KMO se trata de um índice utilizado para avaliar a adequação de uma análise fatorial, onde valores entre 0,5 e 1,0 indicam que a análise fatorial será apropriada. E, valores menores que 0,5 indicam que a análise fatorial não deve ser utilizada. Corroborando com essa informação, Hair et al. (2009) sugerem um valor superior a 0,5 como aceitável.

Também, pode ser utilizado o teste de esfericidade de Bartlett, teste esse que testa a hipótese de que as variáveis não são correlacionadas dentro da população, sendo assim, não podendo ter sua representação realizada por fatores que as agrupem (JOHNSON; WICHERN, 1992). Para Hair et al. (2009), um valor alto nesse teste indica que os dados, possivelmente, podem ser submetidos ao tratamento de uma análise fatorial. Para Pestana e Gageiro (2005) o KMO e o teste de Bartlett são testes estatísticos que permitem a apreciação da qualidade das correlações entre as variáveis, de maneira a prosseguir para a realização de uma análise fatorial.

#### 3.2.4 Análise fatorial

Para Hair et al. (2009) a análise fatorial é uma técnica de análise interdependente, onde seu objetivo principal é definir a estrutura inerente entre as variáveis envolvidas na análise, ou seja, busca investigar a dependência de um conjunto de variáveis manifestas a um número menor de variáveis latentes, facilitando assim, a compreensão dos dados.

De acordo com Johnson e Wichern (1992), os modelos mais comumente utilizados de análise fatorial, são os exames das relações entre os itens ou variáveis e das relações em meio a observações ou pessoas. Para Corrar, Paulo e Dias Filho (2009) a análise fatorial é utilizada para identificar os fatores que podem ser utilizados para a explicação do relacionamento entre um conjunto de variáveis.

Para a aplicação da análise fatorial é importante seguir os 6 estágios recomendados por Hair et al. (2009): (i) objetivos da análise fatorial; (ii) planejamento de uma análise fatorial; (iii) suposições na análise fatorial; (iv) determinação de fatores e avaliação do ajuste geral; (v) interpretação dos fatores e; (vi) validação da análise fatorial.

As cargas fatoriais para Hair et al. (2009) concebem a correlação entre as variáveis originais. Com isso, durante a interpretação dos fatores, existe a necessidade de escolher quais cargas fatoriais irão ser consideradas. Os autores destacam que como regra geral, as cargas fatoriais maiores que 0,30 atingem o nível mínimo, as cargas fatoriais de 0,40 são consideradas importantes e as cargas fatoriais maiores que 0,50 são significativas estaticamente.

Ainda, a comunalidade trata sobre a questão total de variância que uma variável original compartilha com as demais variáveis que estão sendo consideradas na amostra. É de fundamental importância que a avaliação individualizada da comunalidade de cada variável possua a intenção de evidenciar que ela atende aos níveis de explicação aceitáveis (HAIR et al., 2009). Ou seja, quanto maior a comunalidade de cada variável e o percentual da variância total explicada pela análise fatorial que foi realizada, melhor. Ainda para os autores, as variáveis com comunalidades menores que 0,5 devem ser excluídas da análise, uma vez que a análise fatorial pouco explica essas variáveis.

No entanto, essas análises serão apresentadas no capítulo 4, que irá tratar especificamente sobre a análise dos dados da pesquisa quantitativa.

### 3.2.5 Correlação linear

Quando é possível evidenciar a relação entre duas variáveis, diz-se que essas variáveis se correlacionam. No momento em que isso ocorre, essa correlação pode ser considerada linear quando os pontos dos pares apresentarem um comportamento maior no sentido de realizar o posicionamento dos mesmos conforme uma linha reta.

Para Costa Neto (2002), na correlação linear os pontos irão apresentar uma tendência maior em alinhar-se segundo uma reta, pois quanto maior a proximidade dos pontos com uma reta no gráfico, maior é o grau de correlação linear. Dessa forma, quanto mais próximos dessa reta for o posicionamento dos pontos, maior será o grau

de correlação linear, sendo que essa tendência linear pode ser classificada como positiva, negativa ou paralela (BUSSAB, MORETTIN, 2010).

De acordo com Hair et al. (2009), o coeficiente de correlação linear pode variar de -1 a +1. Assim, quando o coeficiente de correlação é positivo e significativo, significa que existe uma correlação positiva entre as duas variáveis, ou seja, quando uma variável aumenta, conseqüentemente, a outra variável aumenta também. Quando o coeficiente é significativo, porém, negativo, pode-se afirmar que ocorre uma correlação negativa entre as duas variáveis, ou seja, conforme uma variável aumenta, a outra variável irá diminuir. Já quando o coeficiente está próximo ao valor de zero (0), não se poder realizar afirmações quanto ao comportamento de uma variável quando a outra variável aumenta ou diminui (MOORE, 2005).

Ainda, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson na avaliação da correlação. Esse coeficiente mede o distanciamento da simetria originando a diferença média em relação ao desvio padrão do grupo de medidas analisado (KAZMIER, 1982). Segundo o autor, para que ocorra uma distribuição simétrica, o valor do coeficiente de assimetria deverá ser sempre 0, isso devido ao fato que a média e a mediana possuem valores iguais. Para que o resultado de uma distribuição seja positivamente assimétrico, a média sempre será maior que a mediana, como consequência disso, o valor do coeficiente será positivo. Já para a ocorrência de uma distribuição assimétrica negativa, a média terá um valor sempre menor que a mediana e, com isso, o coeficiente terá um valor negativo (KAZMIER, 1982).

### 3.2.6 A Anova de um fator

A análise de variância (ANOVA), segundo os autores Thomas, Nelson e Silverman (2009) é um teste que permite avaliar a hipótese nula entre os valores médios de dois ou mais grupos. Para Fávero et al. (2009) e para Pestana e Gajairo (2005), a ANOVA (*Analisis of Variance*) é uma expansão do teste t de *Student* e normalmente é utilizada para realizar a comparação de duas médias independentes. Complementando esse conceito, Hair et al. (2009) asseguram que a ANOVA é uma técnica de análise estatística que irá determinar se as amostras de dois ou mais grupo surgem de populações diferentes com médias iguais.

Para realização da ANOVA, foi utilizado o teste *post hoc*, que para Field (2009) este teste realiza comparações planejadas em pares, para comparar todas as



combinações de grupos testados, assim é como pegar todas as combinações diferentes dos grupos que estão sendo testados. No intuito de realizar a utilização do teste *post hoc* foi usado o procedimento *Tukey*, que para Field (2009) este procedimento deve ser utilizado quando os tamanhos das amostras são iguais e existe a certeza de que as variâncias da população são semelhantes.

Nesta acepção, Seward e Doane (2014) afirmam que para saber quais médias se diferem quando há mais que dois fatores na ANOVA, é indicado o teste de Tukey, pois para avaliar se existe diferenças significativas entre as médias, quando se tem mais do que dois fatores envolvidos na análise, opta-se pelo teste de Tukey. Segundo Vieira (2015), o teste de Tukey admite que seja estabelecida a menor diferença de médias de amostras que deve ser respeitada como, estatisticamente significativa.

Pimentel-Gomes (2000) assegura que o teste de Tukey deve ser usado para examinar qualquer diferença entre duas médias, sendo que o número de diferenças que podem ser examinadas consiste no número de combinações das médias, duas a duas.

### 3.2.7 Estatística descritiva

Para Joaquim (2015) a estatística descritiva possui como principal objetivo recolher, organizar, compilar e apresentar informações relativas a observação numérica. Complementando essa abordagem Silvestre (2007) afirma que a estatística descritiva é composta por um conjunto de métodos que são destinados a organização e descrição dos dados, por meio da utilização de indicadores sumários e/ou sintéticos.

A estatística descritiva busca fazer a sintetização de diversos valores da mesma natureza, permitindo dessa forma, uma visão global da variação desses valores (SANTOS, 2007). Essa organização de valores e informações, que podem ser observados em um estudo, são representados pela utilização de gráficos, distribuição de frequências ou medidas que são associativas a essas distribuições.

De acordo com Costa Neto (2002), para que se possa descrever de forma gráfica um conjunto de dados, faz-se necessário verificar a frequência dos valores da variável, deliberada como o número de vezes que esse valor foi analisado, onde as medidas de posição são utilizadas para fixar a distribuição de frequência sobre o eixo principal da variável em estudo (por exemplo a média). Já as medidas de dispersão são complementares as informações das medidas de posição, onde indicam quanto

os dados se ajustam de forma dispersa em torno da região central (por exemplo o desvio padrão).

### 3.2.8 Regressão linear múltipla

Segundo Stevenson (2001) para que seja possível a realização da regressão linear múltipla, necessitamos envolver no mínimo três variáveis. Essa análise possui por objetivo o estabelecimento de uma equação que poderá ser utilizada para prognosticar os valores de  $y$  para os valores encontrados nas variáveis independentes. Ainda, Hair et al. (2009) trazem que a regressão múltipla pode fornecer ao pesquisador previsão e explicação e, é considerada um modelo realista porque, no mundo no qual vivemos, a presciência quase sempre depende de diversos fatores.

O desígnio das variáveis independentes adicionais, para Stevenson (2001) é melhorar a competência de prognóstico em comparação com a regressão linear simples. Esse incremento de mais uma variável no modelo de regressão, alivia o efeito de sobrecarga no intercepto, o que ocasiona a melhora da capacidade de explicar e de prever o impacto das variáveis  $x$  sobre  $y$ .

Fávero (2009) traz que para medir o modelo explicativo de um modelo originado pela regressão linear múltipla, ou o quanto que as variáveis  $x$  explicam a variável  $y$ , pode ser adotada a seguinte equação de regressão:  $y_c = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_kx_k$ . Onde:  $a$  = intercepto  $y$ ;  $b_i$  = coeficientes angulares e  $k$  = número de variáveis dependentes. Para o autor, o uso de diversas variáveis explicativa vai depender da experiência e do bom senso do pesquisador e que a correlação muito alta entre duas variáveis, significa que, talvez, uma seja dependente da outra.

Para os autores Hill, Griffiths e Judge (2003) o  $R^2$  é a medida da proporção de variação na variável dependente, que é explicada pela variação na variável explanatória. Fávero (2009) também descreve que o  $R^2$  é utilizado para a explicação do modelo, também conhecido como coeficiente de explicação ou ajuste. Hill, Griffiths e Judge (2003) ainda afirmam que esse dado indica o quanto as variáveis  $x$  explicam a variável  $y$  e, pode não indicar uma relação de causalidade. Como referência de valor par  $R^2$ , os autores trazem que pode variar de 0 a 1 (0% a 100%), só que a chance de obtenção de  $R^2=1$  é praticamente nula.

Ainda para Hill, Griffiths e Judge (2003), uma restrição na utilização do  $R^2$  é que conforme há o adição de variáveis o  $R^2$  pode ter seu valor aumentado, mesmo que nenhuma das variáveis adicionadas possuam qualquer justificativa. No entanto, os *softwares* utilizados para a realização da regressão, apresentam uma medida alternativa a esses viesamentos que é a utilização da medida  $R^2$  ajustado. Para Hair et al. (2009), quanto maior o  $R^2$  ajustado, mais a variável dependente está associada com as variáveis independentes.

Quando é realizada a regressão linear múltipla, algumas induções adicionais podem ser adotadas. Para Hill, Griffiths e Judge (2003), o teste F é a mais comum e utilizada. Para os autores, esse teste está baseado na comparação da soma dos quadrados dos erros do modelo de regressão original, com a soma dos quadrados dos erros de um modelo de regressão em que se supõem a hipótese nula. Para Fávero (2009), o teste F avalia a significância das variáveis explicativas, só que não há a definição de quais variáveis explicativas são consideradas com significância suficiente ou não, para influenciar no comportamento da variável dependente.

Na aplicação da regressão linear múltipla tem a possibilidade do uso do método *stepwise*, que segundo os autores Hair et al. (2009), essa regressão, também conhecida como passo a passo, trata de um enfoque sequencial na qual a equação é estimada com um conjunto de variáveis independente, que de forma selecionada são modificadas ou adicionadas. Fávero (2009) traz que esse modelo passo a passo é como se o pesquisador iniciasse sua análise sem nenhuma variável explicativa e, de acordo com os resultados encontrados, as variáveis são adicionadas ou não ao modelo. Sendo que esse procedimento passo a passo só encerra quando não restar nenhuma variável para ser excluída ou adicionada.

Um outro teste importante na regressão linear múltipla é o de Durbin-Watson, que de acordo com Field (2009), seu objetivo é testar a suposição de independência dos erros. Essa estatística teste pode ter uma variação entre 0 e 4, onde 2 significa que os resíduos não possuem correlação. Um valor superior a 2 indica a incidência de uma correlação negativa entre os resíduos e um valor inferior a 2, significa a indicação de uma correlação positiva.

## 4 PESQUISA QUANTITATIVA

### 4.1 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada com a utilização de um questionário (APÊNDICE A) com 50 questões relacionadas às dimensões de justiça e comprometimento organizacional pesquisadas. Um outro grupo de seis questões compreendeu informações referente ao perfil pessoal do funcionário respondente.

Para mensurar a percepção de justiça dos empregados referente a avaliação de desempenho, foi realizada uma análise dos instrumentos de medida que foram utilizados e evidenciados na revisão da literatura que foi exposta no Capítulo 2 e, desse modo, optou-se pela utilização e a adaptação do modelo desenvolvido por Sotomayor (2006), que desenvolveu seu questionário, utilizando na íntegra a medida de justiça de Colquitt (2001), acrescentando, em cada uma das dimensões específicas de justiça, itens propostos que evidenciavam o direcionamento da percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho. Outro ponto que favorece a escolha desse questionário é a possibilidade de validação dessa ferramenta no contexto brasileiro.

O questionário de Sotomayor (2006) é composto de 32 perguntas, que possuem como opção de resposta uma escala Likert de sete pontos (variando de 1-*discordo totalmente* a 7-*concordo totalmente*), que avaliam a justiça organizacional na percepção de justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional.

Para a aplicação dessa pesquisa em contexto brasileiro, houve a adaptação de língua portuguesa de Portugal para o português utilizado no Brasil. Também, foi definido pela utilização de uma escala Likert de 5 pontos, ao invés de 7 pontos utilizada pela autora, em virtude da utilização do questionário de comprometimento organizacional utilizar uma escala Likert de 5 pontos e se optar pela utilização uniforme em todo o questionário, conforme orientado por Dalmoro e Vieira (2013).

Para mensurar o comprometimento organizacional dos empregados, o instrumento de pesquisa utilizado foi uma escala de mensuração elaborada e desenvolvida por Meyer e Allen (1997), que avalia o comprometimento organizacional em três dimensões, com a utilização de 18 questões. Essa ferramenta possui questões fechadas sobre comprometimento e são aplicadas em uma escala Likert de 5 pontos.

Optou-se por aplicar o questionário de Meyer e Allen (1997) que foi traduzido para a língua portuguesa e validado por Medeiros e Enders (1998), porém, conforme orientação de Chagas (2000), para proporcionar ao respondente do questionário uma situação de liberdade, as questões tiveram suas ordens misturadas, para que o respondente fosse estimulado a responder com franqueza a sua opinião e não respondesse de forma automática as questões que fazem parte de um mesmo construto.

#### **4.1.1 Validação e pré-teste do instrumento de coleta de dados**

Neste trabalho foi utilizado um questionário, conforme Apêndice A, composto por 56 questões que abordam os construtos focos desse estudo. O mesmo foi desenvolvido em três blocos: no primeiro bloco há questões relacionadas a percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho, o segundo bloco está relacionado as questões que mensuram o comprometimento organizacional e o terceiro bloco trata de questões que identificam o perfil do funcionário respondente.

No primeiro bloco, foram utilizadas as questões do questionário desenvolvido por Sotomayor (2006), que mensuram a percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho. Esse bloco é composto de 32 questões que avaliam 4 construtos: justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional. As questões que avaliam a justiça distributiva são as de número: 01, 06, 11, 13, 14, 21, 28 e 29. As questões que avaliam a justiça procedimental são as de número: 02, 07, 16, 18, 19, 22, 26 e 30. As questões que avaliam a justiça interpessoal são as de número: 04, 08, 10, 15, 17, 25, 27 e 31. E, as questões que avaliam a justiça informacional, são as questões 03, 05, 09, 12, 20, 23, 24 e 32.

No segundo bloco, fazem parte as questões relacionadas ao comprometimento organizacional, desenvolvido por Meyer e Allen (1997). Para esse estudo de pesquisa, foi utilizado um questionário com 18 questões que avaliam um modelo tridimensional do comprometimento: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo. As questões que avaliam o comprometimento afetivo são: 33, 36, 39, 42, 45 e 48. As questões que avaliam o comprometimento instrumental são: 34, 37, 40, 43, 46 e 49. E as questões que avaliam o comprometimento normativo são: 35, 38, 41, 44, 47 e 50.

As questões propostas para avaliar as variáveis deste estudo foram respondidas utilizando uma escala Likert de 5 pontos, onde: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Parte discordo, parte concordo; 4 – Concordo e; 5 – Concordo Totalmente.

A escala de 7 pontos utilizada por Sotomayor (2006), não foi utilizada neste estudo, pois as escalas de 7 pontos não obtêm um resultado mais significativos que escalas de 5 pontos (CHAU, 1999; DALMORO; VIEIRA 2013).

Com o intuito de proporcionar uma melhor compreensão da construção desse questionário, determinados aspectos devem ter uma consideração especial:

- a) todas as questões que formam o primeiro bloco, referente a percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho, foram posicionadas conforme questionário original desenvolvido por Sotomayor (2006);
- b) nas questões do segundo bloco, referente ao comprometimento organizacional, as questões foram posicionadas de forma aleatória (CHAGAS, 2000);
- c) no instrumento de pesquisa utilizado, fez-se o uso de questões invertidas ou reversas (UMA SEKARAN 2000; MAGALHÃES, HILL, 2005; HAIR et al., 2009). As questões invertidas ou reversas são: 18, 31, 35, 39, 42 e 45.

Neste estudo foi aplicado um pré-teste nas escalas do tipo pesquisador (GIL, 2002), onde as questões foram revisadas por um professor Ph. D. da área de comportamento organizacional e, após, foram aplicadas a um grupo de 20 funcionários da empresa estudada, em áreas distintas (administrativa e operacional). O tempo médio destinado para o preenchimento do questionário ficou em torno de 15 minutos, dentro de um intervalo de preenchimento mínimo de 5 minutos e um tempo máximo de 30 minutos. Após o pré-teste, foi realizado apenas um ajuste, para facilitar aos funcionários que iriam responder a pesquisa, substituindo-se a palavra *organização* pelo nome da empresa. Porém, nesse estudo, o nome da organização não será divulgado, mantendo a utilização da palavra *organização*.

Conforme Cooper e Schindler (2003), o pré-teste, normalmente de forma informal, testa os estágios iniciais e proporciona uma estruturação melhor dos testes com o passar do tempo. As diferentes opiniões dos participantes podem gerar

sugestão de melhorias. Com isso, após o pré-teste e a realização do ajuste necessário, o instrumento de pesquisa foi oficializado.

No terceiro e último bloco de questões constam dados referente a gênero, idade, tempo de serviço na organização, nível de instrução, área e setor. Estas informações foram deixadas para o final do questionário, pois conforme Chagas (2000), os dados de identificação do respondente deverão estar no final do questionário, para evitar que ocorram distorções de respostas, caso o respondente sinta que sua identidade será revelada no início da pesquisa.

## 4.2 COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada pelo método de levantamento de campo (MALHOTRA, 2012), entre os dias 17 e 21 de outubro de 2016. A aplicação do questionário foi realizada de duas formas. Para os funcionários da área administrativa utilizou-se a ferramenta *Google Forms*, pois os mesmos possuem acesso à internet e isso foi uma solicitação da organização estudada para estimular a participação dos funcionários da área administrativa.

Já para os funcionários da área operacional, cada respondente foi sorteado de forma aleatória e foram convocados para comparecer em uma sala de treinamento nos respectivos horários e turnos estabelecidos pela organização, onde sob a orientação e acompanhamento presencial do autor dessa dissertação, responderam os questionários em via física, ao final depositando-os em uma urna pelos próprios respondentes.

Aos respondentes dos questionários foi reforçada a informação para que eles mantivessem o anonimato, pois de acordo com Dieterich (1999) o questionário deve ser composto por questões que possuam por objetivo único e exclusivo a avaliação estatística posterior dos dados.

### 4.2.1 Preparação dos dados

A atividade de examinar os dados é fundamental para a aplicação de qualquer técnica de análise multivariada de dados. Em virtude do poder de análise que é conferido ao pesquisador, faz-se necessário que a estrutura estatística e teórica seja sustentada para que, por meio da análise dos dados, de forma antecipada à aplicação

de uma ou mais técnicas multivariadas, seja possível a obtenção crítica das suas características (HAIR et al., 2009).

Hair et al. (2009) complementam que antes de se aplicar uma técnica multivariada de análise dos dados, o pesquisador deve ajustar seus dados amostrais. Para atender a esse requisito, após o término da coleta dos dados por meio da utilização do questionário, os dados foram processados. Com o banco de dados compilado, foi realizada uma revisão minuciosa dos dados, com a utilização do *software* SPSS versão 21, na alternativa análise de frequência. Com a geração de um relatório de frequências, foi possível realizar a análise de dados que poderiam apresentar possíveis erros.

#### **4.2.2 Dados perdidos**

Os dados perdidos estão inerentes a qualquer tipo de pesquisa, onde, independe da vontade do pesquisador a ocorrência ou não dos mesmos (BATISTA, 2010). Nesta etapa do estudo é necessário que se faça a identificação dos padrões e o estabelecimento de relações entre os dados perdidos, para que a manutenção da distribuição original dos resultados seja mantida, mesmo com a aplicação de medidas corretivas, onde esses padrões podem decorrer de qualquer fator externo ao respondente, como o erro na coleta ou erros de lançamento na entrada dos dados, ou até mesmo, pelo próprio respondente (HAIR et al., 2009).

De acordo com Hair et al. (2009), 4 passos devem ser observados para a realização da correção de dados perdidos, sendo: (i) a determinação do tipo dos dados perdidos; (ii) definir a extensão dos dados perdidos; (iii) diagnosticar a aleatoriedade dos dados perdidos e (iv) escolher o método de distribuição.

Referente a definição do tipo dos dados perdidos, identificou-se que os mesmos se referem a dados perdidos que são não-ignoráveis, ou seja, são decorrentes de processos que são desconhecidos, como por exemplo, a própria recusa do respondente em responder (HAIR et al., 2009; PEREIRA, 2014).

Quando abordamos a definição da extensão dos dados perdidos, tem por objetivo determinar se essa extensão é elevada de forma suficiente e que possa garantir um diagnóstico dessa aleatoriedade (HAIR et al., 2009). A Tabela 6, apresenta uma estatística descritiva contemplando as observações com valores válidos, inclusive com o percentual de casos perdidos em cada questão, bem como



uma síntese dos casos com dados perdidos e a extensão dos dados perdidos em cada caso. No entanto, segundo Hair et al. (2009) dados perdidos abaixo de 10% podem ser ignorados, com exceção quando esses dados perdidos ocorrem de maneira não aleatória.

Tabela 6: Estatística resumo dados perdidos x amostra original

Construto	Questão	N	Válido	Dados Perdidos	
				Ausentes	%
JusDistr	Q01	419	417	2	0,48
JusProc	Q02	419	417	2	0,48
JusInfo	Q03	419	419	0	0,00
JusInter	Q04	419	418	1	0,24
JusInfo	Q05	419	417	2	0,48
JusDistr	Q06	419	418	1	0,24
JusProc	Q07	419	415	4	0,95
JusInter	Q08	419	419	0	0,00
JusInfo	Q09	419	418	1	0,24
JusInter	Q10	419	418	1	0,24
JusDistr	Q11	419	418	1	0,24
JusInfo	Q12	419	418	1	0,24
JusDistr	Q13	419	418	1	0,24
JusDistr	Q14	419	418	1	0,24
JusInter	Q15	419	418	1	0,24
JusProc	Q16	419	417	2	0,48
JusInter	Q17	419	418	1	0,24
JusProc	Q18	419	417	2	0,48
JusProc	Q19	419	419	0	0,00
JusInfo	Q20	419	417	2	0,48
JusDistr	Q21	419	418	1	0,24
JusProc	Q22	419	417	2	0,48
JusInfo	Q23	419	417	2	0,48
JusInfo	Q24	419	415	4	0,95
JusInter	Q25	419	418	1	0,24
JusProc	Q26	419	417	2	0,48
JusInter	Q27	419	415	4	0,95
JusDistr	Q28	419	418	1	0,24
JusDistr	Q29	419	418	1	0,24
JusProc	Q30	419	414	5	1,19
JusInter	Q31	419	416	3	0,72
JusInfo	Q32	419	415	4	0,95
CompAfet	Q33	419	413	6	1,43
CompInstr	Q34	419	416	3	0,72
CompNorm	Q35	419	410	9	2,15
CompAfet	Q36	419	414	5	1,19
CompInstr	Q37	419	411	8	1,91
CompNorm	Q38	419	414	5	1,19
CompAfet	Q39	419	412	7	1,67
CompInstr	Q40	419	417	2	0,48
CompNorm	Q41	419	417	2	0,48
CompAfet	Q42	419	416	3	0,72

Continua...

CompInstr	Q43	419	416	3	0,72
CompNorm	Q44	419	416	3	0,72
CompAfet	Q45	419	415	4	0,95
CompInstr	Q46	419	418	1	0,24
CompNorm	Q47	419	417	2	0,48
CompAfet	Q48	419	419	0	0,00
CompInstr	Q49	419	415	4	0,95
CompNorm	Q50	419	418	1	0,24
Gênero	1	419	418	1	0,24
Idade	2	419	414	5	1,19
Tempo de Serviço	3	419	416	3	0,72
Nível de Instrução	4	419	415	4	0,95
Área	5	419	419	0	0,00
Setor	6	419	419	0	0,00

**Resumo de casos com dados perdidos por variável**

Número do Caso	Casos	Variáveis com dados perdidos	% Variáveis com dados perdidos
114	1	21	37,50
115, 342	2	9	16,07
262	1	8	14,29
162	1	5	8,93
250, 340	2	4	7,14
165, 260, 296, 304	4	3	5,36
97, 117, 222, 237, 240, 254, 261, 266, 269, 276, 288, 289, 298, 300, 306	15	2	3,57
91, 110, 116, 141, 172, 181, 182, 202, 205, 206, 209, 228, 233, 236, 253, 256, 264, 274, 279, 282, 285, 286, 291, 294, 303, 305, 312, 313, 316, 317, 318, 323, 331, 333, 337	35	1	1,79

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva

Com isso, avaliando as questões, percebe-se que a menor quantidade de dados perdidos por variável é de 1 caso nas questões Q04, Q06, Q09, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q17, Q21, Q25, Q28, Q29, Q46, Q50 e Gênero (0,24% da amostra), aumentando até 9 casos na questão Q35 (2,15% da amostra). Ainda, a quantidade de casos perdidos por questão em cada caso foi analisada. Após a análise, foi possível identificar que na tabulação de dados perdidos por caso, demonstrou que 4 casos (114, 115, 262 e 342) possuem mais de 10% de dados perdidos, fato esse que recomenda a sua exclusão da amostra.

Apesar de que os percentuais de dados perdidos possam ser considerados relativamente baixos e, que algumas metodologias estatísticas de atribuição pudessem ser aplicadas para que esses dados fossem utilizados, optou-se pela

exclusão dos 4 casos em que ocorreram um valor superior a 10% de dados perdidos. Com isso, a amostra da população da pesquisa totalizou 415 casos.

Para atender ao requisito do passo 3, cujo objetivo é diagnosticar a aleatoriedade dos dados perdidos, podem ser realizadas duas análises: *Missing Completely Running* – MCAR (completamente perdidos ao acaso) ou *Missing at Running* – MAR (perdidos ao acaso), sendo que a verificação a qual tipo pertencem os dados perdidos da amostra, pode ser alcançada pelo teste Little (HAIR et al., 2009; PEREIRA, 2014).

Dessa forma, o teste Little do MCAR realiza a comparação com o padrão real dos dados perdidos com o que é esperado, se os dados perdidos estivessem distribuídos, na sua totalidade, ao acaso. Esse processo MCAR de perda de dados, tem sua utilização indicada por um nível estatístico não-significante (HAIR et al., 2009). Assim, as informações referentes a amostra de dados deste estudo foram submetidas ao teste de Little, apresentando os resultados que seguem: Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) = 2791,271; Graus de liberdade (DF) = 2277 e Significância de  $p = 0,000$ . Dessa forma, é possível concluir que os dados perdidos são completamente perdidos ao acaso, pois diferenças significativas não foram encontradas (HAIR et al., 2009).

Para finalizar, o passo 4 que corresponde a escolha do método de distribuição dos dados perdidos, a amostra foi submetida a abordagem *Expectation Maximization* – EM, por meio da utilização do software IBM® SPSS® 21, com o objetivo de estimar e atribuir os dados perdidos. Pois de acordo com Hair et al. (2009), o processo de estimação dos valores perdidos, com base nos valores que foram validados de outras questões e/ou casos da amostra, é uma decisão que cabe ao pesquisador tomar, levando em consideração as análises dos passos antecedentes.

### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Com a finalidade da utilização da análise fatorial, procurou-se a obtenção de uma amostra superior a 100 casos válidos (HAIR et al., 2009). No entanto o cálculo da amostra aleatória apontou para a necessidade de uma amostra de aproximadamente 304 casos válidos. Por fim, a população total dessa pesquisa foi composta por 1.260 funcionários, sendo utilizados 415 casos válidos, após a exclusão de 4 casos que não atenderam aos requisitos de dados perdidos.

Para realizar a caracterização da amostra, foram questionadas informações referentes a gênero, idade, tempo de serviço na organização, nível de instrução, área e setor. Referindo-se ao gênero, há uma predominância do gênero masculino (58,8%) em relação ao gênero feminino (41,2%), conforme Tabela 7.

Tabela 7: Gênero dos respondentes

<b>Gênero</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Acumulado</b>
Masculino	244	58,8%	58,8%
Feminino	171	41,2%	100%
<b>Total</b>	<b>415</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa

Quanto a caracterização da amostra referente a idade, mais da metade (52,8%) possuem idade igual ou menor a 40 anos, sendo 32% com a faixa etária de 31 a 40 anos e 28,7% possuem de 51 a 40 anos. A relação de idade dos funcionários está representada na Tabela 8.

Tabela 8. Idade dos respondentes

<b>Idade</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Acumulado</b>
De 18 a 23 anos	31	7,5%	7,5%
De 24 a 30 anos	55	13,3%	20,7%
De 31 a 40 anos	133	32,0%	52,8%
De 41 a 50 anos	119	28,7%	81,4%
Acima de 51 anos	73	17,6%	99,0%
Não responderam	4	1,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>415</b>	<b>100,0%</b>	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa

Quanto ao tempo de empresa, a maioria dos funcionários possui de 3 a 5 anos de empresa (31,1%), seguido pelos funcionários que possuem de 6 anos a 10 anos de empresa (26,3%) e como terceira maior distribuição, estão os funcionários que possuem até 2 anos de empresa (21,2%). Dessa forma, é possível visualizar que 78,6% da amostra possuem até 10 anos de empresa. A relação de tempo de empresa dos funcionários pode ser visualizada na Tabela 9.

Tabela 9. Tempo de empresa dos respondentes

<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Acumulado</b>
Até 2 anos	88	21,2%	21,2%
De 3 a 5 anos	129	31,1%	52,3%
De 6 a 10 anos	109	26,3%	78,6%
De 11 a 15 anos	54	13,0%	91,6%
De 16 a 20 anos	23	5,5%	97,1%
De 21 a 25 anos	7	1,7%	98,8%
Acima de 26 anos	3	0,7%	99,5%
Não responderam	2	0,5%	100,0%
<b>Total</b>	<b>415</b>	<b>100,0%</b>	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa

Em relação ao nível de instrução e/ou escolaridade, a maioria dos funcionários possuem ensino médio completo (51,1%) e 28,2% dos funcionários possuem apenas o ensino fundamental. Já os funcionários que estão cursando ensino superior e/ou já concluíram a graduação ou a pós-graduação representam 20%, conforme é possível visualizar na Tabela 10.

Tabela 10. Nível de instrução / escolaridade dos respondentes

<b>Nível de Instrução</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Acumulado</b>
Fundamental Completo	117	28,2%	28,2
Ensino Médio Completo	212	51,1%	79,3
Graduação em Andamento	44	10,6%	89,9
Graduação Completa	19	4,6%	94,5
Pós Graduação em Andamento	9	2,2%	96,6
Pós Graduação Completa	11	2,7%	99,3
Não responderam	3	0,7%	100,0
<b>Total</b>	<b>415</b>	<b>100,0%</b>	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa

Em relação a área e ao setor de atuação de cada funcionário que respondeu a pesquisa, 25,1% faz parte da área e setor administrativo. A área operacional representa 74,9% dos funcionários, sendo que estão divididos nos respectivos setores: Manutenção (11,3%), Setor Oeste (14,5%), Setor Leste (17,1%), Setor Sul (13,7%), Setor Norte (17,3%) e Táxi Lotação (1%), conforme é possível visualizar na Tabela 11.

Tabela 11. Área / setor dos respondentes

Área / Setor	Respondentes	Percentual	Percentual Acumulado
<b>Administrativa</b>	<b>104</b>	<b>25,1%</b>	<b>25,1%</b>
<b>Operacional</b>	<b>311</b>	<b>74,9%</b>	<b>100%</b>
Manutenção	47	11,3%	36,4%
Oeste	60	14,5%	50,8%
Leste	71	17,1%	68,0%
Sul	57	13,7%	81,7%
Norte	72	17,3%	99,0%
Táxi Lotação	4	1,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>415</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa quantitativa

#### 4.4 ANÁLISE FATORIAL

Antes de dar início a uma análise fatorial e, para realizar a verificação da sua conformidade aos dados coletados, foram realizados os testes de esfericidade de Bartlett e a estatística KMO. Para Hair et al. (2009) e Pestana e Gajairo (2005), quando a estatística KMO apresentar resultados superiores a 0,5 e o teste de esfericidade de Bartlett possuir como resultado um nível de significância menor que 0,05, os dados são considerados satisfatórios para a realização de análise fatorial.

Esta seção será dividida em duas seções: a primeira 4.4.1 tem relação com a percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho. Na segunda seção 4.4.2 possui relação com o comprometimento organizacional.

##### 4.4.1 Análise fatorial da percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho

Como pode ser observado na Tabela 12 que representa as variáveis referentes a justiça organizacional, a estatística KMO obteve um valor de 0,948 e demonstrou a adequabilidade da aplicação da análise fatorial da pesquisa, e o teste de esfericidade de Bartlett reforçou a realização deste tipo de análise, quando apresentou uma significância menor que 0,05 ( $p=0,000$ ).

Na análise fatorial da dimensão da justiça organizacional, foram utilizadas apenas as questões com comunalidades igual ou superior a 0,5, eliminando dessa forma as questões com carga fatorial abaixo de 0,5, conforme sugerido por Hair et al.

(2009). Desta forma, as variáveis Q02, Q07, Q13, Q19, Q20, Q22, Q26, Q27, Q31 e Q32 foram excluídas, uma vez que apresentaram um valor de carga fatorial menor que 0,5.

Tabela 12: Resultado Teste de KMO e Bartlett da justiça organizacional  
**Teste de KMO e Bartlett – Justiça Organizacional**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,948
	Qui-quadrado aprox.	6636,702
Teste de esfericidade de Bartlett	df	496
	Sig.	,000

Fonte: dados provenientes da pesquisa

A análise fatorial relativa a percepção de justiça organizacional foi realizada com a utilização do método de Análise dos Componentes Principais, com rotação *Varimax*, onde foram considerados apenas os fatores que tiveram *eigenvalues* (autovalor) superior a 1, conforme Hair et al. (2009). Desta forma, foram considerados 4 fatores, que explicam 63,275% da variância dos dados.

O componente 1, foi formado por sete variáveis da justiça distributiva (Q01, Q06, Q11, Q14, Q21, Q28 e Q29) e por uma variável da justiça procedimental (Q16). O componente 2, foi composto por cinco variáveis da justiça interpessoal (Q04, Q08, Q10, Q15 e Q17) e duas variáveis da justiça informacional (Q09 e Q12). O componente 3 teve sua composição formada por quatro variáveis da justiça informacional (Q03, Q05, Q23 e Q24) e uma variável da justiça interpessoal (Q25). Já o componente 4 foi composto por duas variáveis da justiça procedimental (Q18 e Q30).

Os valores de alfa de Cronbach encontrados foram: Componente 1 = 0,911; Componente 2 = 0,905 e Componente 3 = 0,829, que são considerados satisfatórios (PESTANA; GAGEIRO, 2005). No entanto, o Componente 4 apresentou um valor alfa de 0,338 que, para Pestana e Gageiro (2005) é considerado inadmissível e, com isso, optou-se por realizar a exclusão desse componente na realização da análise dos dados nesse estudo.

Outros autores já haviam realizados referências quanto a esse fato (FOLGER, 1987; SWEENEY, MCFARLIN, 1997; WELBOURNE, BALKIN, GOMEZ-MEJIA, 1995; SOTOMAYOR, 2006), quando afirmaram que nem sempre existe a possibilidade da distinção das dimensões distributiva e procedimental, ou seja, essa diferenciação nem sempre é clara para os indivíduos.

Martocchio e Judge (1995) analisaram os efeitos combinados da justiça distributiva e da justiça procedimental, não realizando, dessa forma, a separação das duas dimensões. Desse modo pode ocorrer que os indivíduos, em um contexto de avaliação do seu desempenho, não consigam separar a justiça do resultado obtido (distributiva) da justiça dos procedimentos que deram origem ao seu resultado (procedimental). Para Rego e Souto (2004) o modelo tridimensional da justiça organizacional possui vantagens na sua utilização quando o objetivo é explicar o comprometimento.

No entanto, cabe reforçar a diferenciação entre as dimensões da justiça interpessoal e justiça informacional, legitimando a tese defendida pelos investigadores Colquitt (2001) e Sotomayor (2006), onde os indivíduos realizam de forma clara a distinção entre o tratamento interpessoal que eles recebem de seus superiores hierárquicos e a razão dos motivos expostos que foram fundamentais sobre as decisões tomadas e que afetaram seu desempenho.

Assim, uma vez que foi definida a abordagem da Justiça Organizacional nos três componentes, foi aplicada novamente a análise fatorial de componentes principais, com rotação *varimax*. Na análise fatorial da dimensão da justiça organizacional, foram utilizadas apenas as questões com comunalidades igual ou superior a 0,5, eliminando dessa forma as questões com carga fatorial abaixo de 0,5, conforme sugerido por Hair et al. (2009). Desta forma, a variável Q16 foi excluída, uma vez que a fatorial explica pouco essa variável, pois apresentou um valor de carga fatorial menor que 0,5. Também, foi encontrado um KMO de 0,945; teste de esfericidade de Bartlett = 4704,716 com um nível de significância = 0,000.

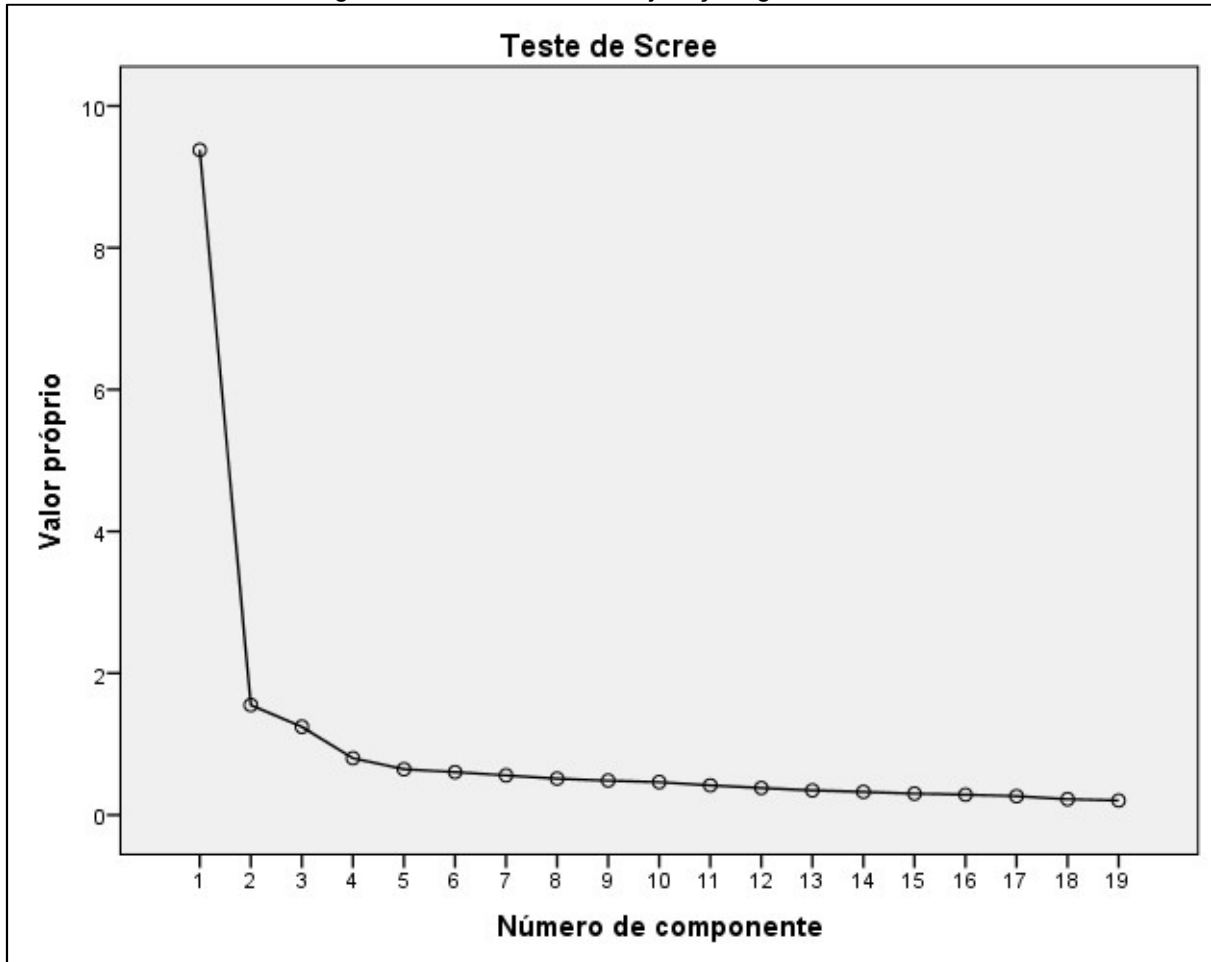
A Figura 7 mostra os resultados do Teste de Scree, que auxilia na identificação do número ideal de componentes que resultaram da análise fatorial, após a exclusão das variáveis com um valor de carga fatorial menor que 0,5. A forma da curva do *scree test* auxilia nesse processo de identificação, uma vez que o número de componentes é identificado quando o declive da curva começa a tornar-se horizontal. Desse modo, o Teste de Scree apresentou 3 componentes.

A análise fatorial de componentes principais, com rotação *varimax* mostra a existência de 3 componentes que explicam 64,076% da variância total. O componente 1 foi formado por sete variáveis (Q01, Q06, Q11, Q14, Q21, Q28 e Q29). O componente 2 foi composto por sete variáveis (Q04, Q08, Q09, Q10, Q12, Q15 e Q17).



Já o componente 3 teve sua composição formada por cinco variáveis da justiça informacional (Q03, Q05, Q23, Q24 e Q25).

Figura 7. Teste de Scree da justiça organizacional



Fonte: dados provenientes da pesquisa

O valor de alfa de Cronbach geral encontrado foi de 0,941. Já os valores de alfa encontrados para cada componente foram: Componente 1 = 0,907; Componente 2 = 0,905 e Componente 3 = 0,829, que são considerados muito bons e/ou satisfatórios (PESTANA; GAGEIRO, 2005). Os valores estão demonstrados na Tabela 13.

O primeiro componente possui variáveis relacionadas a justiça distributiva (Tabela 14) e explica 49,390% do total de variância dos dados. Esse fator representa os aspectos da teoria estudada, que diz respeito aos resultados obtido pelos indivíduos membros de uma organização, em decorrência da sua contribuição para a organização (CAETANO; VALA, 2014). No caso da justiça distributiva, o teste de

consistência interna dos dados, mediante alfa de Cronbach, nas sete variáveis que a compõem, obteve-se uma confiabilidade interna de 0,907.

Tabela 13: Comunalidade das variáveis, alfa de Cronbach, componentes e *eigenvalues*

Componentes	Eingenvales			Alfa de Cronbach	Variáveis	Comunalidades
	Total	% de variância	% cumulativa			
1	9,380	49,390	49,369	,907	Q01	,610
					Q06	,753
					Q11	,651
					Q14	,584
					Q21	,705
					Q28	,661
					Q29	,619
2	1,550	8,160	57,528	,905	Q04	,633
					Q08	,683
					Q09	,599
					Q10	,731
					Q12	,618
					Q15	,694
					Q17	,626
3	1,244	6,547	64,076	,829	Q03	,587
					Q05	,560
					Q23	,625
					Q24	,693
					Q25	,542
<b>Totais</b>			<b>64,076</b>	<b>,941</b>		

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Tabela 14. Variáveis da justiça distributiva

Variáveis	Carga Fatorial
Q01. O resultado obtido na minha última avaliação de desempenho reflete o esforço que coloquei no meu trabalho	,670
Q06. O resultado obtido na minha última avaliação de desempenho reflete a qualidade do trabalho que eu executei	,805

Continua...

Q11. O resultado da minha avaliação de desempenho reflete a minha contribuição para o alcance das metas da Organização	,682
Q14. Na Organização, o resultado da avaliação de desempenho do funcionário traduz o seu verdadeiro desempenho	,677
Q21. O resultado obtido na minha última avaliação de desempenho reflete, de forma justa e com exatidão, o meu desempenho no trabalho	,771
Q28. De acordo com o meu desempenho, o resultado da minha última avaliação de desempenho é adequado	,737
Q29. O resultado obtido na minha última avaliação de desempenho foi baseado em informações exatas sobre o meu trabalho	,710
<b>Alfa de Cronbach: 0,907</b>	
Fonte: dados provenientes da pesquisa	

O segundo componente possui variáveis relacionadas a justiça interpessoal (Tabela 15) e explica 8,160% do total de variância dos dados. Esse fator representa os aspectos da teoria estudada, que diz respeito ao nível e o grau do tratamento que os indivíduos recebem, observando critérios como cortesia, decência e respeito dos seus superiores ou pelos envolvidos no processo de divulgação e execução dos procedimentos definidos ou na deliberação de *outcomes* (COLQUITT, 2001). No caso da justiça interpessoal, o teste de consistência interna dos dados, mediante alfa de Cronbach, nas sete variáveis que a compõem, obteve-se uma confiabilidade interna de 0,905.

O terceiro componente possui variáveis relacionadas a justiça informacional (Tabela 16) e explica 6,547% do total de variância dos dados. Esse fator representa os aspectos da teoria estudada, que possui seu foco nas explicações que são dadas aos indivíduos que irão sofrer as consequências das decisões organizacionais, no sentido de saberem os motivos de determinada decisão ter sido tomada (COLQUITT, 2001). No caso da justiça informacional, o teste de consistência interna dos dados, mediante alfa de Cronbach, nas cinco variáveis que a compõem, obteve-se uma confiabilidade interna de 0,829.

Tabela 15. Variáveis da justiça interpessoal

Variáveis	Carga Fatorial
Q04. Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder me tratou de maneira atenciosa	,701

Continua...

Q08. Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder me tratou com consideração	,743
Q09. Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder deixou explícito, de forma clara, o que ele espera de mim	,682
Q10. Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder me tratou com respeito	,718
Q12. Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder forneceu informações claras e adequadas sobre a minha avaliação	,702
Q15. Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder foi honesto e ético ao falar comigo	,767
Q17. Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder foi franco e sincero comigo	,729
<b>Alfa de Cronbach: 0,905</b>	

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Tabela 16. Variáveis da justiça informacional

Variáveis	Carga Fatorial
Q03. Durante a avaliação de desempenho, meu líder explicou os procedimentos utilizados na obtenção do meu resultado	,613
Q05. O meu líder proporcionou feedback sobre as decisões que foram tomadas com base no meu desempenho e os impactos dessas decisões	,620
Q23. Durante o processo de avaliação de desempenho, eu conversei com o meu líder, sobre a forma que meu desempenho foi avaliado	,649
Q24. Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder forneceu feedback para melhorar a execução do meu trabalho	,669
Q25. Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder demonstrou preocupação pelos meus direitos como funcionário	,600
<b>Alfa de Cronbach: 0,829</b>	

Fonte: dados provenientes da pesquisa

#### 4.4.2 Análise fatorial do comprometimento organizacional

Como pode ser observado na Tabela 17, em que estão representadas as variáveis referente ao comprometimento organizacional, onde a estatística KMO obteve um valor de 0,866 e confirmou que é adequada para a aplicação de análise fatorial, bem como houve a confirmação dessa afirmação, quando o teste de esfericidade de Bartlett apresentou uma significância menor que 0,05 ( $p=0,000$ ).

No entanto, a escala de comprometimento organizacional utilizada neste estudo, já possui sua análise fatorial realizada e validada no Brasil, onde foi possível realizar a confirmação da sua estrutura tridimensional do comprometimento: afetiva, instrumental e normativa (MEDEIROS; ENDERS, 1998; BATISTA, 2010). Fato esse que permitiu a escolha de manter o agrupamento original dos componentes e suas variáveis, não necessitando nesse caso, a aplicação da análise fatorial e seus passos.

Tabela 17. Resultados teste de KMO e Bartlett do comprometimento organizacional

<b>Teste de KMO e Bartlett – Comprometimento Organizacional</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,866
	Qui-quadrado aprox.	2044,183
Teste de esfericidade de Bartlett	df	153
	Sig.	,000

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva

O valor de alfa de Cronbach geral para o comprometimento organizacional foi de 0,772. Já os valores de alfa encontrados para cada componente foram: comprometimento afetivo = 0,683; comprometimento instrumental = 0,599 e comprometimento normativo = 0,726, que podem ser considerados como medidas de confiabilidade (PESTANA; GAGEIRO, 2005; HAIR et al., 2009).

Os valores de alfa de Cronbach encontrados na pesquisa estão similares ao estudo de validação da ferramenta no contexto brasileiro realizado por Medeiros e Enders (1998). No entanto, os valores deste estudo, em comparação com os valores médios obtidos na validação da ferramenta em outras culturas, estão abaixo. Pois Meyer e Allen (1997) obtiveram a média de alfa de Cronbach de: 0,85 para o comprometimento afetivo; 0,73 para o comprometimento normativo e 0,79 para o comprometimento instrumental.

As variáveis relacionadas ao comprometimento afetivo, que representa se os indivíduos estão comprometidos por relações de caráter emocional, ou seja, o indivíduo permanece na organização porque ele quer (MCGEE; FORD, 1987), estão apresentadas na Tabela 18. No caso do comprometimento afetivo, o teste de consistência interna dos dados, mediante alfa de Cronbach, nas seis variáveis que o compõem, obteve-se uma confiabilidade interna de 0,683. Esse resultado é idêntico ao resultado encontrado por Medeiros e Enders (1998), que na validação da

ferramenta no contexto brasileiro, para o comprometimento afetivo, obtiveram um alfa de Cronbach de 0,68.

Tabela 18. Variáveis do comprometimento afetivo

<b>Variáveis</b>
Q33. Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira a Organização
Q36. Eu realmente sinto os problemas da Organização como se fossem meus
Q39. Eu não sinto um forte senso de integração com a Organização
Q42. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a Organização
Q45. Eu não me sinto como uma pessoa de casa na Organização
Q48. A Organização tem um intenso significado pessoal para mim
<b>Alfa de Cronbach: 0,683</b>

Fonte: dados provenientes da pesquisa

As variáveis relacionadas ao comprometimento instrumental (Tabela 19), representam a percepção dos custos envolvidos para deixar a organização, ou seja, o indivíduo permanece na organização porque ele precisa (MCGEE, FORD, 1987). No caso do comprometimento instrumental, o teste de consistência interna dos dados, mediante alfa de Cronbach, nas seis variáveis que o compõem, obteve-se uma confiabilidade interna de 0,599. Esse resultado é aproximado ao resultado encontrado por Medeiros e Enders (1998), que na validação da ferramenta no contexto brasileiro, para o comprometimento afetivo, obtiveram um alfa de Cronbach de 0,62.

Tabela 19. Variáveis do comprometimento instrumental

<b>Variáveis</b>
Q34. Na situação atual, ficar na Organização é uma necessidade maior do que um desejo
Q37. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar a Organização agora
Q40. Se eu decidisse deixar a Organização agora, minha vida ficaria desestruturada
Q43. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a Organização
Q46. Se eu já não tivesse dado tanto de mim a Organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar
Q49. Uma das poucas consequências negativas de deixar a Organização, seria a escassez imediata de alternativas
<b>Alfa de Cronbach: 0,599</b>

Fonte: dados provenientes da pesquisa

As variáveis relacionadas ao comprometimento normativo (Tabela 20), representam a obrigação de permanecer na organização, ou seja, o indivíduo possui

um dever moral com a organização (MCGEE; FORD, 1987). No caso do comprometimento normativo, o teste de consistência interna dos dados, mediante alfa de Cronbach, nas cinco variáveis que o compõem, obteve-se uma confiabilidade interna de 0,726 com a exclusão da Q35. Esse resultado é aproximado ao resultado encontrado por Medeiros e Enders (1998), que na validação da ferramenta no contexto brasileiro, para o comprometimento normativo, obtiveram um alfa de Cronbach de 0,70. Quanto à exclusão da Q35, é uma decisão semelhante ao estudo realizado por Batista (2010).

Tabela 20. Variáveis do comprometimento normativo

<b>Variáveis</b>
Q38. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a Organização agora
Q41. Eu me sentiria culpado se deixasse a Organização agora
Q44. A Organização merece minha lealdade
Q47. Eu não deixaria a Organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui
Q50. Eu devo muito a Organização
<b>Alfa de Cronbach: 0,726</b>

Fonte: dados provenientes da pesquisa

#### 4.5 ANÁLISE DESCRITIVA

Foi realizada a tabulação e análise das médias e desvios padrões das escalas de justiça organizacional e comprometimento organizacional e seus respectivos componentes, conforme demonstrado nas Tabelas 21 e 22.

Tendo em vista que em uma escala de 1 a 5 o valor médio é 3, pode-se dizer que a justiça interpessoal é a dimensão que possui a maior média, com um valor de 4,2861, seguida pela dimensão da justiça distributiva com um valor de 3,9406 e a justiça informacional em terceiro lugar, com um valor de média de 3,8359.

A dimensão comprometimento afetivo é a dimensão que possui a maior média, com um valor de 3,7439, seguida pela dimensão do comprometimento normativo com um valor de 3,5490 e o comprometimento instrumental em terceiro lugar, com um valor de média de 3,0467.

Tabela 21. Estatística descritiva da justiça organizacional

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
JusDistr	411	1,00	5,00	3,9406	0,71505
JusInter	410	1,71	5,00	4,2861	0,59584
JusInfo	412	1,40	5,00	3,8359	0,70678

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Tabela 22. Estatística descritiva do comprometimento organizacional

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
CompAfet	393	1,00	5,00	3,7439	0,67615
CompInstr	403	1,33	5,00	3,0467	0,63237
CompNorm	408	1,00	5,00	3,5490	0,73237

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Dessa forma, comparando os resultados obtidos nas dimensões que foram analisadas neste estudo, cabe salientar que os desvios padrões, tanto da justiça quanto do comprometimento organizacional assinalam para uma realidade na qual os escores se distribuem acima da média nominal da escala utilizada.

#### 4.6 ANÁLISE DE VARIÂNCIA - ANOVA

Na análise de variância (ANOVA) com o objetivo de verificar os resultados existentes na percepção de justiça organizacional sobre a avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional em relação aos dados demográficos, as médias com variabilidade significativa estão apresentadas a seguir.

##### 4.6.1 Análise de variância (ANOVA) justiça organizacional

Com os dados do perfil dos funcionários foi realizada a análise de variância (ANOVA), para confirmar se há diferenças significativas entre as médias em relação as variáveis. Para a justiça organizacional foi avaliada a média de cada subgrupo do perfil dos respondentes: Gênero, Idade, Tempo de serviço, Nível de Instrução e Setor, com o objetivo de identificar se há diferenças entre elas.

Conforme pode ser visualizado no Tabela 23, observa-se que há uma variabilidade significativa ( $\text{sig} < 0,05$ ) da Justiça Distributiva em relação a idade ( $p = 0,024$ ) e ao setor ( $p = 0,000$ ) dos respondentes. Referente a Justiça Interpessoal, há uma variabilidade significativa em relação ao setor ( $p = 0,001$ ) dos respondentes. Já



referente a Justiça Informacional, existe uma variabilidade significativa em relação ao setor ( $p=0,000$ ) dos respondentes.

Tabela 23. ANOVA justiça organizacional x dados demográficos

	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Nível de Instrução</b>	<b>Setor</b>
JusDistr	0,724	<b>0,024</b>	0,226	0,198	<b>0,000</b>
JusInter	0,243	0,078	0,448	0,547	<b>0,001</b>
JusInfo	0,486	0,512	0,135	0,540	<b>0,000</b>

Fonte: dados provenientes da pesquisa

#### 4.6.1.1 ANOVA da justiça organizacional x gênero

A ANOVA das dimensões estudadas da justiça organizacional em relação ao gênero (feminino e masculino), está apresentada na Tabela 24. Com base nos dados apresentados, avalia-se que nesta pesquisa não houve diferença significativa entre as médias das respostas nos diferentes gêneros.

Tabela 24. ANOVA justiça organizacional x gênero

	<b>Gênero</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
JusDistr	Feminino	169	3,9256	0,66150	0,125	0,724
	Masculino	242	3,9510	0,75135		
JusInter	Feminino	169	4,3271	0,55271	1,367	0,243
	Masculino	241	4,2573	0,62382		
JusInfo	Feminino	169	3,8651	0,60888	0,487	0,486
	Masculino	243	3,8156	0,76812		

Fonte: dados provenientes da pesquisa

#### 4.6.1.2 ANOVA justiça organizacional x idade

A ANOVA das dimensões estudadas da justiça organizacional em relação a idade dos respondentes, está apresentada na Tabela 25. Com base nos dados apresentados, avalia-se que nesta pesquisa houve diferença significativa apenas nas médias das respostas da dimensão da justiça distributiva ( $p=0,024$ ) e a Tabela 26 apresenta as múltiplas comparações e teste de Tukey da dimensão justiça distributiva em relação à idade dos respondentes.

Tabela 25. ANOVA justiça organizacional x idade

	Idade	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
JusDistr	De 18 a 23 anos	31	3,9770	0,55708	2,847	<b>0,024</b>
	De 24 a 30 anos	54	3,8016	0,82948		
	De 31 a 40 anos	132	3,8885	0,72119		
	De 41 a 50 anos	118	3,9153	0,71055		
	Acima de 51 anos	73	4,1800	0,6313		
	Total	408	3,9436	0,71381		
JusInter	De 18 a 23 anos	31	4,3594	0,5432	2,116	0,078
	De 24 a 30 anos	54	4,2143	0,62471		
	De 31 a 40 anos	132	4,2706	0,51501		
	De 41 a 50 anos	117	4,2381	0,65626		
	Acima de 51 anos	72	4,4603	0,57405		
	Total	406	4,2942	0,58908		
JusInfo	De 18 a 23 anos	31	3,9935	0,66027	0,821	0,512
	De 24 a 30 anos	55	3,8727	0,6502		
	De 31 a 40 anos	131	3,8580	0,64949		
	De 41 a 50 anos	118	3,7593	0,76664		
	Acima de 51 anos	73	3,8603	0,74735		
	Total	408	3,8422	0,70337		

Fonte: dados provenientes da pesquisa

O teste de Tukey indica que os respondentes, com idade acima de 51 anos, possuem uma maior percepção significativa de justiça distributiva em relação aos respondentes com idade de 24 a 30 anos, bem como uma maior percepção significativa de justiça distributiva em relação aos respondentes com idade de 31 a 40 anos (Figura 8).

Essa diferença pode ser relacionada ao fato de que a justiça distributiva considera as trocas relacionadas entre as interações dos indivíduos, onde as recompensas esperadas são proporcionais aos investimentos realizados pelos indivíduos, sendo influenciadas pelas regras de equidade, igualdade e necessidade (LEVENTHAL, 1980).

No entanto, pode-se inferir que a diferenciação dos resultados da faixa etária acima de 51 anos, possuem influência da regra da necessidade, onde a sensação de bem-estar do indivíduo está relacionada a sua satisfação pessoal. Nesse contexto, para Leventhal (1980), se o indivíduo possui acesso aos recursos que lhe permitam

esse bem-estar pessoal, ele estará com uma percepção maior, mesmo que as regras de equidade e igualdade não estejam sendo respeitadas.

Tabela 26. Múltiplas Comparações – teste de Tukey da justiça distributiva x idade

(I) 2. Idade	(J) 2. Idade	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
De 18 a 23 anos	De 24 a 30 anos	,17537	,15941	,806	-,2614	,6122
	De 31 a 40 anos	,08843	,14119	,971	-,2985	,4753
	De 41 a 50 anos	,06170	,14277	,993	-,3295	,4529
	Acima de 51 anos	-,20308	,15165	,667	-,6186	,2125
De 24 a 30 anos	De 18 a 23 anos	-,17537	,15941	,806	-,6122	,2614
	De 31 a 40 anos	-,08694	,11427	,942	-,4001	,2262
	De 41 a 50 anos	-,11367	,11623	,865	-,4321	,2048
	<b>Acima de 51 anos</b>	<b>-,37845*</b>	<b>,12698</b>	<b>,025</b>	<b>-,7264</b>	<b>-,0305</b>
De 31 a 40 anos	De 18 a 23 anos	-,08843	,14119	,971	-,4753	,2985
	De 24 a 30 anos	,08694	,11427	,942	-,2262	,4001
	De 41 a 50 anos	-,02673	,08962	,998	-,2723	,2189
	<b>Acima de 51 anos</b>	<b>-,29151*</b>	<b>,10318</b>	<b>,040</b>	<b>-,5742</b>	<b>-,0088</b>
De 41 a 50 anos	De 18 a 23 anos	-,06170	,14277	,993	-,4529	,3295
	De 24 a 30 anos	,11367	,11623	,865	-,2048	,4321
	De 31 a 40 anos	,02673	,08962	,998	-,2189	,2723
	Acima de 51 anos	-,26478	,10534	,090	-,5534	,0239
Acima de 51 anos	De 18 a 23 anos	,20308	,15165	,667	-,2125	,6186
	<b>De 24 a 30 anos</b>	<b>,37845*</b>	<b>,12698</b>	<b>,025</b>	<b>,0305</b>	<b>,7264</b>
	<b>De 31 a 40 anos</b>	<b>,29151*</b>	<b>,10318</b>	<b>,040</b>	<b>,0088</b>	<b>,5742</b>
	De 41 a 50 anos	,26478	,10534	,090	-,0239	,5534

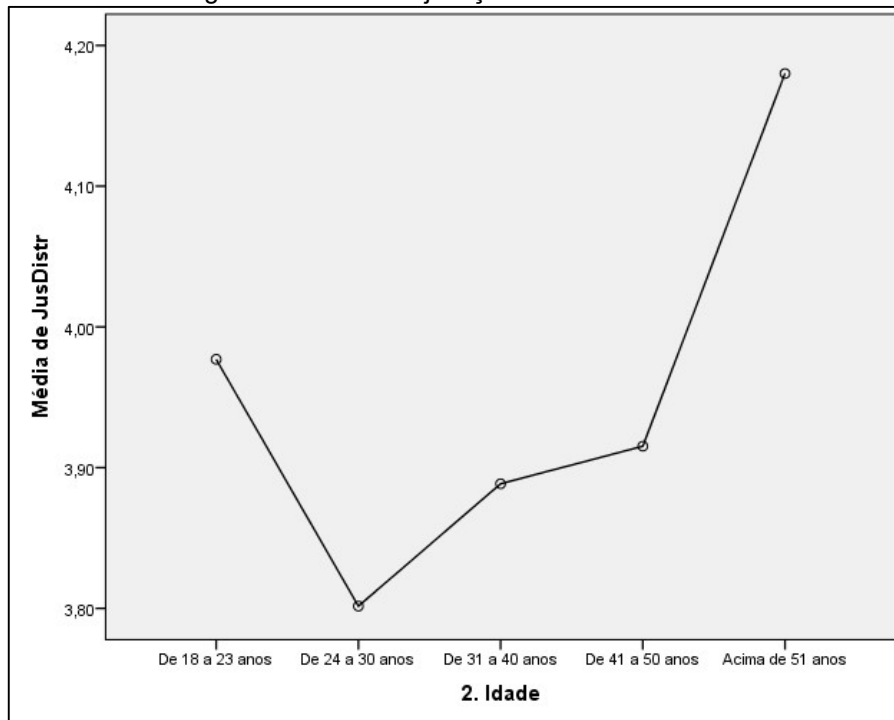
\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Com os funcionários acima de 51 anos é compreensível a visualização de que esses profissionais já estão com a sua carreira estruturada e indo para a transição para aposentadoria como até, nesse grupo de respondentes, pode ter ocorrido a participação de aposentados. Esses respondentes, também, por já possuírem uma trajetória pessoal e profissional, podem estar com suas necessidades materiais atendidas, com seus filhos já autônomos (vida profissional e pessoal) e estão realizando a manutenção do seu patrimônio.

Esse fato pode ser diferenciado da necessidade de faixas etária de idade menor, onde a busca por qualificação profissional, aquisição de patrimônio, auxílio a seus familiares ainda estão ocorrendo, fazendo com que a necessidade de recursos financeiros seja mais latente, pois ainda estão buscando o atendimento as suas necessidades materiais.

Figura 8. Médias da justiça distributiva x idade



Fonte: dados provenientes da pesquisa

#### 4.6.1.3 ANOVA justiça organizacional x tempo de serviço

A ANOVA das dimensões estudadas da justiça organizacional em relação ao tempo de serviço dos respondentes, está apresentada na Tabela 27. Com base nos dados apresentados, avalia-se que nesta pesquisa, não houve diferença significativa entre as médias das respostas das dimensões de justiça avaliadas.

Tabela 27. ANOVA justiça organizacional x tempo de serviço

	Tempo de Serviço	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
JusDistr	Até 2 anos	88	4,1006	0,62445	1,368	0,226
	De 3 a 5 anos	127	3,8841	0,71672		
	De 6 a 10 anos	109	3,8899	0,69188		

Continua...

	De 11 a 15 anos	53	3,8949	0,67423		
	De 16 a 20 anos	23	3,9006	1,12522		
	De 21 a 25 anos	7	4,3265	0,47175		
	Acima de 26 anos	3	3,8095	1,03345		
	Total	410	3,9415	0,71569		
JusInter	Até 2 anos	86	4,3904	0,47881	0,966	0,448
	De 3 a 5 anos	127	4,2902	0,59420		
	De 6 a 10 anos	109	4,2359	0,62160		
	De 11 a 15 anos	53	4,2695	0,55799		
	De 16 a 20 anos	23	4,1366	0,92630		
	De 21 a 25 anos	7	4,4898	0,39432		
	Acima de 26 anos	3	4,3810	0,35952		
	Total	408	4,2896	0,59485		
JusInfo	Até 2 anos	87	4,0023	0,60424	1,640	0,135
	De 3 a 5 anos	127	3,8079	0,66304		
	De 6 a 10 anos	109	3,7596	0,76825		
	De 11 a 15 anos	54	3,8667	0,67962		
	De 16 a 20 anos	23	3,7652	0,92176		
	De 21 a 25 anos	7	3,9429	0,42762		
	Acima de 26 anos	3	3,1333	1,50111		
	Total	410	3,8390	0,70655		

Fonte: dados provenientes da pesquisa

#### 4.6.1.4 ANOVA justiça organizacional x nível de instrução

A ANOVA das dimensões estudadas da justiça organizacional em relação ao nível de instrução dos respondentes está apresentada na Tabela 28. Com base nos dados apresentados, avalia-se que nesta pesquisa não houve diferença significativa entre as médias das respostas das dimensões de justiça avaliadas.

Tabela 28. ANOVA justiça organizacional x nível de instrução

	Nível de Instrução	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
JusDistr	Fundamental Completo	115	4,0509	0,07142	1,471	0,198
	Ensino Médio Completo	211	3,9418	0,04693		
	Graduação em Andamento	44	3,7208	0,11611		
	Graduação Completa	19	3,8947	0,14487		
	Pós-Graduação em Andamento	9	3,8413	0,12920		

Continua...

	Pós-Graduação Completa	11	4,0130	0,20061		
	Total	409	3,9462	0,03517		
JusInter	Fundamental Completo	116	4,3227	0,72578	0,804	0,547
	Ensino Médio Completo	209	4,2953	0,52909		
	Graduação em Andamento	44	4,1331	0,62642		
	Graduação Completa	19	4,3383	0,39039		
	Pós-Graduação em Andamento	9	4,2063	0,51066		
	Pós-Graduação Completa	11	4,3896	0,47419		
	Total	408	4,2882	0,59519		
JusInfo	Fundamental Completo	116	3,8310	0,83556	0,814	0,540
	Ensino Médio Completo	210	3,8133	0,64460		
	Graduação em Andamento	44	3,8182	0,79278		
	Graduação Completa	19	4,0421	0,39203		
	Pós-Graduação em Andamento	9	3,9778	0,44096		
	Pós-Graduação Completa	11	4,1273	0,53869		
	Total	409	3,8416	0,70609		

Fonte: dados provenientes da pesquisa

#### 4.6.1.5 ANOVA justiça organizacional x setor

A ANOVA das dimensões estudadas da justiça organizacional em relação ao setor dos respondentes, está apresentada na Tabela 29. Com base nos dados apresentados, avalia-se que nesta pesquisa, houve diferença significativa entre as médias das respostas das dimensões de justiça avaliadas relacionadas ao setor na Justiça Distributiva ( $p=0,000$ ), Justiça Interpessoal ( $p=0,001$ ) e Justiça Informacional ( $p=0,000$ ).

As múltiplas comparações e o teste de Tukey (Tabela 30) indica que os respondentes do setor Administrativo possuem uma menor percepção significativa de justiça distributiva em relação aos respondentes do setor Oeste. Os respondentes do setor da Manutenção possuem uma menor percepção significativa de justiça distributiva em relação aos respondentes do setor Oeste, Leste e Sul. Os respondentes do setor Oeste possuem uma maior percepção significativa de justiça distributiva em relação aos respondentes do setor Administrativo e de Manutenção. Os respondentes do setor Leste possuem uma maior percepção significativa de justiça distributiva em relação aos respondentes do setor de Manutenção. E os respondentes

do setor Sul possuem uma maior percepção significativa de justiça distributiva em relação aos respondentes do setor de Manutenção (Figura 9).

Tabela 29. ANOVA justiça organizacional x setor

	Setor	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
JusDistr	Administrativo	104	3,7734	0,73456	5,318	<b>0,000</b>
	Manutenção	46	3,6025	0,84591		
	Oeste	59	4,1743	0,67009		
	Leste	70	4,0347	0,61213		
	Sul	56	4,1071	0,67626		
	Norte	72	3,9484	0,64081		
	Táxi Lotação	4	4,6071	0,31677		
	Total	411	3,9406	0,71505		
JusInter	Administrativo	104	4,2665	0,52520	3,720	<b>0,001</b>
	Manutenção	47	3,9939	0,61116		
	Oeste	58	4,4212	0,57544		
	Leste	70	4,2327	0,64173		
	Sul	57	4,3659	0,59945		
	Norte	70	4,3510	0,59659		
	Táxi Lotação	4	4,9286	0,08248		
	Total	410	4,2861	0,59584		
JusInfo	Administrativo	104	3,9673	0,60619	4,994	<b>0,000</b>
	Manutenção	47	3,3830	0,77328		
	Oeste	58	4,0310	0,69767		
	Leste	71	3,8000	0,74374		
	Sul	56	3,8643	0,60796		
	Norte	72	3,7861	0,72409		
	Táxi Lotação	4	4,0500	0,77244		
	Total	412	3,8359	0,70678		

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Tabela 30. Múltiplas Comparações – teste de Tukey da justiça distributiva x setor

(I) 6 Setor	(J) 6 Setor	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Administrativo	Manutenção	,17087	,12279	,806	-,1930	,5347
	<b>Oeste</b>	<b>-,40098*</b>	<b>,11303</b>	<b>,008</b>	<b>-,7359</b>	<b>-,0661</b>
	Leste	-,26134	,10721	,186	-,5790	,0564

Continua...

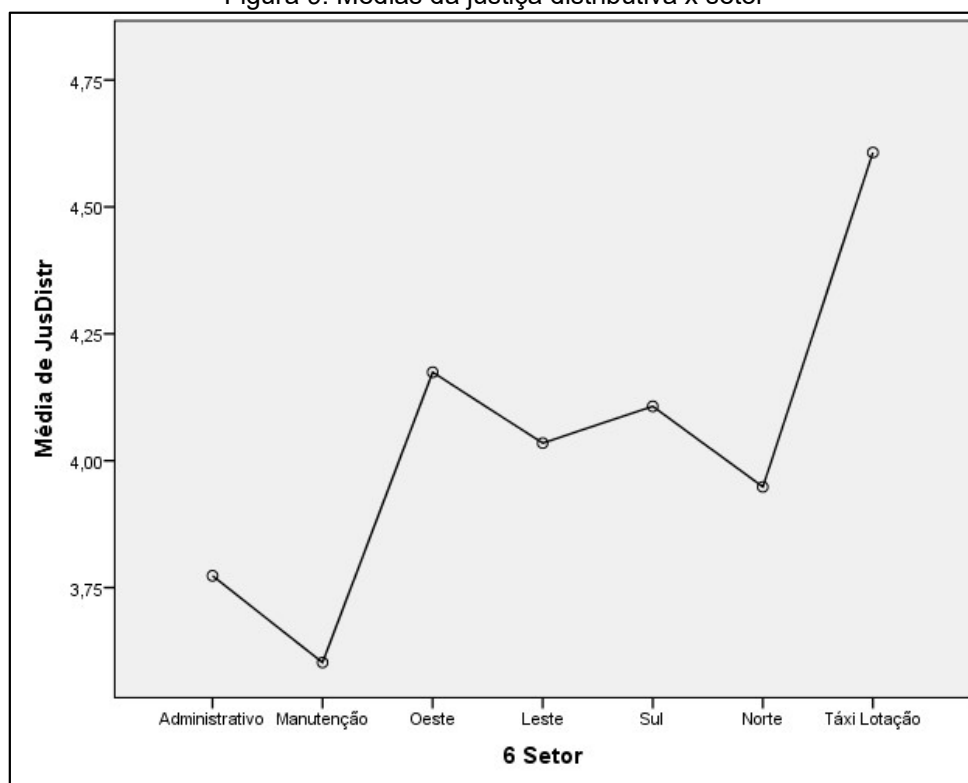
	Sul	-,33379	,11494	,059	-,6744	,0068
	Norte	-,17506	,10632	,652	-,4901	,1400
	Táxi Lotação	-,83379	,35334	,219	-1,8808	,2133
Manutenção	Administrativo	-,17087	,12279	,806	-,5347	,1930
	<b>Oeste</b>	<b>-,57185*</b>	<b>,13640</b>	<b>,001</b>	<b>-,9760</b>	<b>-,1677</b>
	<b>Leste</b>	<b>-,43221*</b>	<b>,13162</b>	<b>,019</b>	<b>-,8222</b>	<b>-,0422</b>
	<b>Sul</b>	<b>-,50466*</b>	<b>,13799</b>	<b>,005</b>	<b>-,9136</b>	<b>-,0958</b>
	Norte	-,34593	,13090	,116	-,7338	,0419
	Táxi Lotação	-1,00466	,36150	,082	-2,0759	,0666
Oeste	<b>Administrativo</b>	<b>,40098*</b>	<b>,11303</b>	<b>,008</b>	<b>,0661</b>	<b>,7359</b>
	<b>Manutenção</b>	<b>,57185*</b>	<b>,13640</b>	<b>,001</b>	<b>,1677</b>	<b>,9760</b>
	Leste	,13964	,12256	,916	-,2235	,5028
	Sul	,06719	,12938	,999	-,3162	,4506
	Norte	,22592	,12178	,512	-,1349	,5868
	Táxi Lotação	-,43281	,35830	,891	-1,4945	,6289
Leste	Administrativo	,26134	,10721	,186	-,0564	,5790
	<b>Manutenção</b>	<b>,43221*</b>	<b>,13162</b>	<b>,019</b>	<b>,0422</b>	<b>,8222</b>
	Oeste	-,13964	,12256	,916	-,5028	,2235
	Sul	-,07245	,12433	,997	-,4409	,2960
	Norte	,08628	,11640	,990	-,2586	,4312
	Táxi Lotação	-,57245	,35650	,679	-1,6289	,4840
Sul	Administrativo	,33379	,11494	,059	-,0068	,6744
	<b>Manutenção</b>	<b>,50466*</b>	<b>,13799</b>	<b>,005</b>	<b>,0958</b>	<b>,9136</b>
	Oeste	-,06719	,12938	,999	-,4506	,3162
	Leste	,07245	,12433	,997	-,2960	,4409
	Norte	,15873	,12356	,859	-,2074	,5249
	Táxi Lotação	-,50000	,35890	,805	-1,5635	,5635
Norte	Administrativo	,17506	,10632	,652	-,1400	,4901
	Manutenção	,34593	,13090	,116	-,0419	,7338
	Oeste	-,22592	,12178	,512	-,5868	,1349
	Leste	-,08628	,11640	,990	-,4312	,2586
	Sul	-,15873	,12356	,859	-,5249	,2074
	Táxi Lotação	-,65873	,35624	,516	-1,7144	,3969
Táxi Lotação	Administrativo	,83379	,35334	,219	-,2133	1,8808
	Manutenção	1,00466	,36150	,082	-,0666	2,0759
	Oeste	,43281	,35830	,891	-,6289	1,4945
	Leste	,57245	,35650	,679	-,4840	1,6289
	Sul	,50000	,35890	,805	-,5635	1,5635
	Norte	,65873	,35624	,516	-,3969	1,7144

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: dados provenientes da pesquisa



Figura 9. Médias da justiça distributiva x setor



Fonte: dados provenientes da pesquisa

As múltiplas comparações e teste de Tukey (Tabela 31) indicam que os respondentes do setor de Manutenção possuem uma menor percepção significativa de justiça interpessoal em relação aos respondentes do setor Oeste, Sul, Norte e Táxi Lotação.

Os respondentes do setor Oeste possuem uma maior percepção significativa de justiça interpessoal em relação aos respondentes do setor da Manutenção. Os respondentes do setor Sul possuem uma maior percepção significativa de justiça interpessoal em relação aos respondentes do setor de Manutenção. Os respondentes do setor Norte possuem uma maior percepção significativa de justiça interpessoal em relação aos respondentes do setor de Manutenção.

Os respondentes do setor Táxi Lotação possuem uma maior percepção significativa de justiça interpessoal em relação aos respondentes do setor de Manutenção (Figura 10)

Tabela 31. Múltiplas Comparações – teste de Tukey da justiça interpessoal x setor

(I) 6 Setor	(J) 6 Setor	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Administrativo	Manutenção	,27256	,10270	,113	-,0318	,5769
	Oeste	-,15470	,09575	,672	-,4384	,1291
	Leste	,03383	,09033	1,000	-,2339	,3015
	Sul	-,09943	,09629	,946	-,3848	,1859
	Norte	-,08454	,09033	,967	-,3522	,1831
	Táxi Lotação	-,66209	,29771	,285	-1,5443	,2201
Manutenção	Administrativo	-,27256	,10270	,113	-,5769	,0318
	<b>Oeste</b>	<b>-,42726*</b>	<b>,11467</b>	<b>,004</b>	<b>-,7671</b>	<b>-,0874</b>
	Leste	-,23873	,11019	,316	-,5652	,0878
	<b>Sul</b>	<b>-,37199*</b>	<b>,11512</b>	<b>,022</b>	<b>-,7131</b>	<b>-,0308</b>
	<b>Norte</b>	<b>-,35710*</b>	<b>,11019</b>	<b>,022</b>	<b>-,6836</b>	<b>-,0306</b>
	<b>Táxi Lotação</b>	<b>-,93465*</b>	<b>,30433</b>	<b>,037</b>	<b>-1,8365</b>	<b>-,0328</b>
Oeste	Administrativo	,15470	,09575	,672	-,1291	,4384
	<b>Manutenção</b>	<b>,42726*</b>	<b>,11467</b>	<b>,004</b>	<b>,0874</b>	<b>,7671</b>
	Leste	,18853	,10375	,537	-,1189	,4960
	Sul	,05527	,10898	,999	-,2677	,3782
	Norte	,07016	,10375	,994	-,2373	,3776
	Táxi Lotação	-,50739	,30205	,630	-1,4025	,3877
Leste	Administrativo	-,03383	,09033	1,000	-,3015	,2339
	Manutenção	,23873	,11019	,316	-,0878	,5652
	Oeste	-,18853	,10375	,537	-,4960	,1189
	Sul	-,13326	,10424	,862	-,4422	,1756
	Norte	-,11837	,09876	,895	-,4110	,1743
	Táxi Lotação	-,69592	,30038	,238	-1,5860	,1942
Sul	Administrativo	,09943	,09629	,946	-,1859	,3848
	<b>Manutenção</b>	<b>,37199*</b>	<b>,11512</b>	<b>,022</b>	<b>,0308</b>	<b>,7131</b>
	Oeste	-,05527	,10898	,999	-,3782	,2677
	Leste	,13326	,10424	,862	-,1756	,4422
	Norte	,01489	,10424	1,000	-,2940	,3238
	Táxi Lotação	-,56266	,30222	,507	-1,4582	,3329
Norte	Administrativo	,08454	,09033	,967	-,1831	,3522
	<b>Manutenção</b>	<b>,35710*</b>	<b>,11019</b>	<b>,022</b>	<b>,0306</b>	<b>,6836</b>
	Oeste	-,07016	,10375	,994	-,3776	,2373
	Leste	,11837	,09876	,895	-,1743	,4110

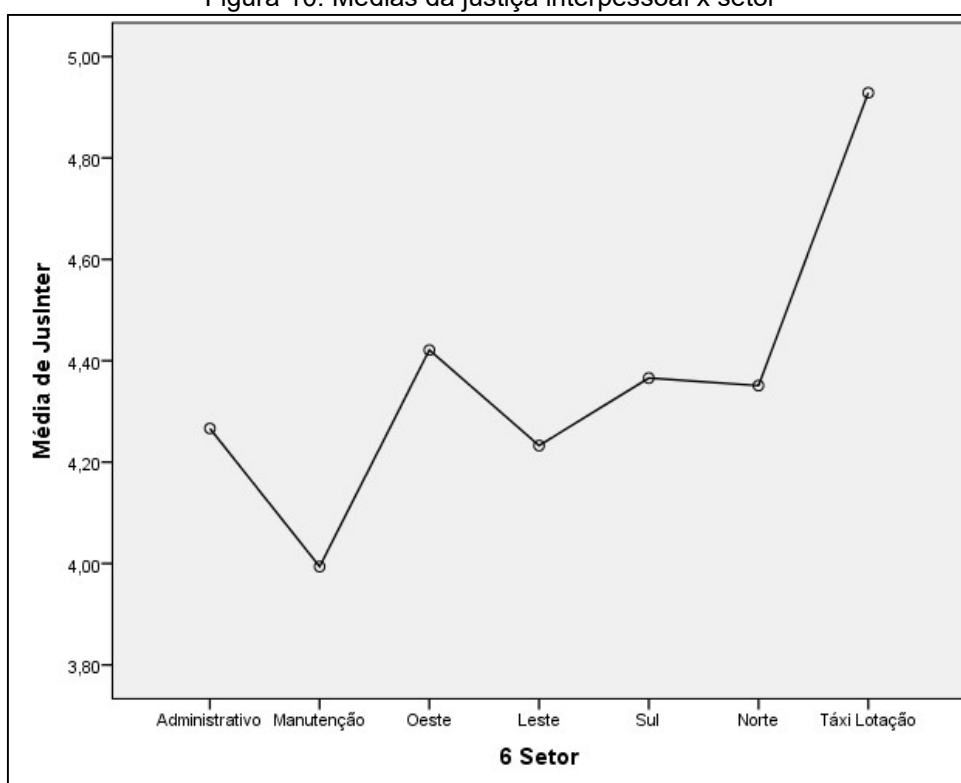
Continua...

	Sul	-,01489	,10424	1,000	-,3238	,2940
	Táxi Lotação	-,57755	,30038	,466	-1,4677	,3126
Táxi Lotação	Administrativo	,66209	,29771	,285	-,2201	1,5443
	<b>Manutenção</b>	<b>,93465*</b>	<b>,30433</b>	<b>,037</b>	<b>,0328</b>	<b>1,8365</b>
	Oeste	,50739	,30205	,630	-,3877	1,4025
	Leste	,69592	,30038	,238	-,1942	1,5860
	Sul	,56266	,30222	,507	-,3329	1,4582
	Norte	,57755	,30038	,466	-,3126	1,4677

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Figura 10. Médias da justiça interpessoal x setor



Fonte: dados provenientes da pesquisa

As múltiplas comparações e o teste de Tukey (Tabela 32) indicam que os respondentes do setor de Manutenção possuem uma menor percepção significativa de justiça interpessoal em relação aos respondentes do setor Administrativo, Oeste, Leste, Sul e Norte (Figura 11). Nos demais, não há diferenças significativas nas relações entre os outros setores.

Tabela 32. Múltiplas Comparações – teste de Tukey da justiça informacional x setor

(I) 6 Setor	(J) 6 Setor	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança	
					95%	
					Limite inferior	Limite superior
Administrativo	<b>Manutenção</b>	<b>,58433*</b>	<b>,12075</b>	<b>,000</b>	<b>,2265</b>	<b>,9421</b>
	Oeste	-,06373	,11259	,998	-,3974	,2699
	Leste	,16731	,10577	,694	-,1461	,4807
	Sul	,10302	,11387	,972	-,2344	,4405
	Norte	,18120	,10533	,603	-,1309	,4933
	Táxi Lotação	-,08269	,35006	1,000	-1,1200	,9546
Manutenção	<b>Administrativo</b>	<b>-,58433*</b>	<b>,12075</b>	<b>,000</b>	<b>-,9421</b>	<b>-,2265</b>
	<b>Oeste</b>	<b>-,64806*</b>	<b>,13484</b>	<b>,000</b>	<b>-1,0476</b>	<b>-,2485</b>
	<b>Leste</b>	<b>-,41702*</b>	<b>,12919</b>	<b>,023</b>	<b>-,7998</b>	<b>-,0342</b>
	<b>Sul</b>	<b>-,48131*</b>	<b>,13591</b>	<b>,008</b>	<b>-,8840</b>	<b>-,0786</b>
	<b>Norte</b>	<b>-,40313*</b>	<b>,12884</b>	<b>,031</b>	<b>-,7849</b>	<b>-,0214</b>
	Táxi Lotação	-,66702	,35783	,506	-1,7274	,3933
Oeste	Administrativo	,06373	,11259	,998	-,2699	,3974
	<b>Manutenção</b>	<b>,64806*</b>	<b>,13484</b>	<b>,000</b>	<b>,2485</b>	<b>1,0476</b>
	Leste	,23103	,12160	,481	-,1293	,5914
	Sul	,16675	,12871	,854	-,2147	,5482
	Norte	,24492	,12122	,403	-,1143	,6041
	Táxi Lotação	-,01897	,35516	1,000	-1,0714	1,0335
Leste	Administrativo	-,16731	,10577	,694	-,4807	,1461
	<b>Manutenção</b>	<b>,41702*</b>	<b>,12919</b>	<b>,023</b>	<b>,0342</b>	<b>,7998</b>
	Oeste	-,23103	,12160	,481	-,5914	,1293
	Sul	-,06429	,12279	,999	-,4281	,2996
	Norte	,01389	,11491	1,000	-,3266	,3544
	Táxi Lotação	-,25000	,35306	,992	-1,2962	,7962
Sul	Administrativo	-,10302	,11387	,972	-,4405	,2344
	<b>Manutenção</b>	<b>,48131*</b>	<b>,13591</b>	<b>,008</b>	<b>,0786</b>	<b>,8840</b>
	Oeste	-,16675	,12871	,854	-,5482	,2147
	Leste	,06429	,12279	,999	-,2996	,4281
	Norte	,07817	,12241	,995	-,2846	,4409
	Táxi Lotação	-,18571	,35557	,999	-1,2394	,8679
Norte	Administrativo	-,18120	,10533	,603	-,4933	,1309
	<b>Manutenção</b>	<b>,40313*</b>	<b>,12884</b>	<b>,031</b>	<b>,0214</b>	<b>,7849</b>
	Oeste	-,24492	,12122	,403	-,6041	,1143
	Leste	-,01389	,11491	1,000	-,3544	,3266

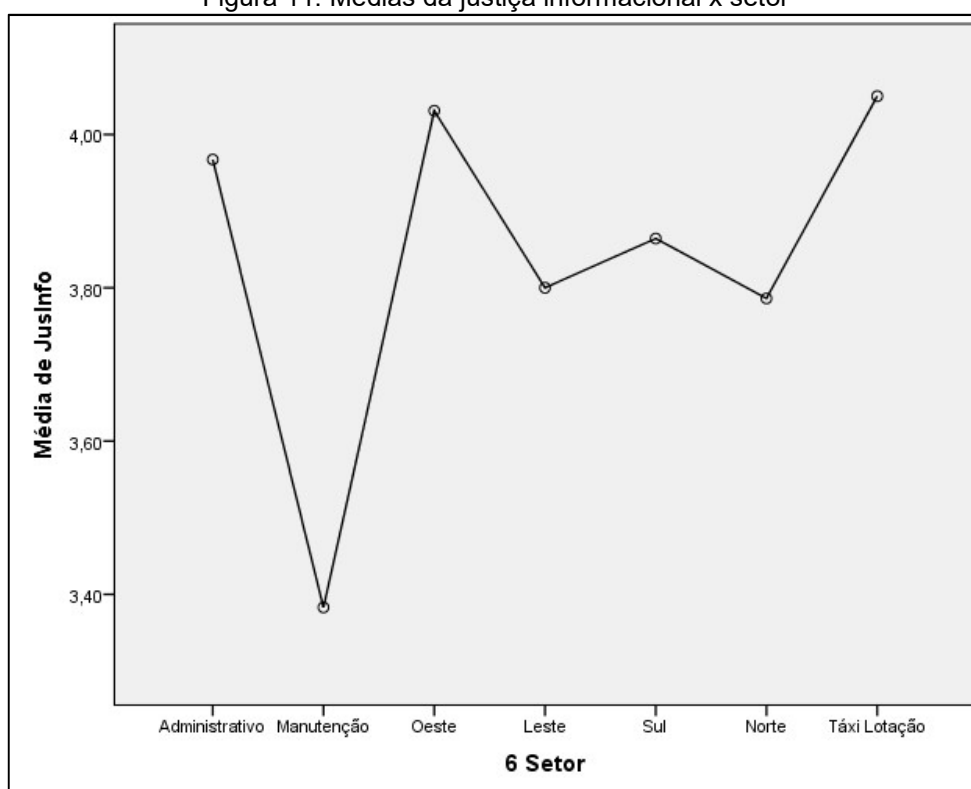
Continua...

	Sul	-,07817	,12241	,995	-,4409	,2846
	Táxi Lotação	-,26389	,35293	,989	-1,3097	,7819
Táxi Lotação	Administrativo	,08269	,35006	1,000	-,9546	1,1200
	Manutenção	,66702	,35783	,506	-,3933	1,7274
	Oeste	,01897	,35516	1,000	-1,0335	1,0714
	Leste	,25000	,35306	,992	-,7962	1,2962
	Sul	,18571	,35557	,999	-,8679	1,2394
	Norte	,26389	,35293	,989	-,7819	1,3097

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Figura 11: Médias da justiça informacional x setor



Fonte: dados provenientes da pesquisa

#### 4.6.2 Análise de variância (ANOVA) comprometimento organizacional

Com os dados do perfil dos funcionários foi realizada a análise de variância (ANOVA), para confirmar se há diferenças significativas entre as médias em relação as variáveis. Para o comprometimento organizacional foi avaliada a média de cada subgrupo do perfil dos respondentes: Gênero, Idade, Tempo de serviço, Nível de Instrução e Setor, com o objetivo de identificar se há diferenças entre elas.

Conforme pode ser visualizado no Tabela 33, observa-se que há uma variabilidade significativa ( $\text{sig} < 0,05$ ) entre as médias do Comprometimento Afetivo em relação ao setor ( $p = 0,041$ ) dos respondentes. Para o Comprometimento Instrumental há uma variabilidade significativa em relação ao gênero ( $p = 0,005$ ) e ao setor ( $p = 0,027$ ) dos respondentes. O Comprometimento Normativo apresenta variabilidade significativa em relação a idade ( $p = 0,001$ ), nível de instrução ( $p = 0,004$ ) e setor ( $p = 0,013$ ) dos respondentes.

Tabela 33. ANOVA comprometimento organizacional x dados demográficos

	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Nível de Instrução</b>	<b>Setor</b>
CompAfet	0,496	0,092	0,208	0,653	<b>0,041</b>
CompInstr	<b>0,005</b>	0,165	<b>0,010</b>	0,090	<b>0,027</b>
CompNorm	0,461	<b>0,001</b>	0,220	<b>0,004</b>	<b>0,013</b>

Fonte: dados provenientes da pesquisa

#### 4.6.2.1 ANOVA do comprometimento organizacional x gênero

A ANOVA das dimensões estudadas do comprometimento organizacional em relação ao gênero (feminino e masculino), está apresentada na Tabela 34. Com base nos dados apresentados, avalia-se que nesta pesquisa houve diferença significativa entre as médias das respostas apenas no Comprometimento Instrumental ( $p = 0,005$ ).

Tabela 34. ANOVA comprometimento organizacional x gênero

	<b>Gênero</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
CompAfet	Feminino	162	3,7716	0,61354	0,464	0,496
	Masculino	231	3,7244	0,71747		
CompInstr	Feminino	166	2,9418	0,60103	7,911	<b>0,005</b>
	Masculino	237	3,1203	0,64455		
CompNorm	Feminino	169	3,5172	0,65520	0,545	0,461
	Masculino	239	3,5715	0,78292		

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Os resultados evidenciaram uma média maior para o comprometimento afetivo, seguido do normativo e instrumental, com os respondentes do gênero masculino obtendo uma média maior em comparação aos escores do gênero feminino

no comprometimento instrumental e normativo. Esses resultados são similares aos encontrados por Silva e Honório (2008).

#### 4.6.2.2 ANOVA do comprometimento organizacional x idade

A ANOVA das dimensões estudadas do comprometimento organizacional em relação a idade, está apresentada na Tabela 35. Com base nos dados apresentados, avalia-se que nesta pesquisa houve diferença significativa entre as médias das respostas apenas no Comprometimento Normativo ( $p=0,001$ ).

As múltiplas comparações e o teste de Tukey (Tabela 36) indicam que os respondentes acima de 51 anos possuem um comprometimento normativo maior e significativo em relação aos respondentes que possuem de 24 a 50 anos (Figura 12). Esse resultado é similar ao resultado obtido por Batista (2010), que pode ser explicado pela característica principal do comprometimento normativo estar relacionado a um sentimento de obrigação do indivíduo em continuar na organização.

Tabela 35. ANOVA comprometimento organizacional x idade

	Idade	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
CompAfet	De 18 a 23 anos	30	3,7389	0,7026	2,009	0,092
	De 24 a 30 anos	51	3,7320	0,75209		
	De 31 a 40 anos	126	3,6243	0,67690		
	De 41 a 50 anos	116	3,7888	0,62915		
	Acima de 51 anos	67	3,8980	0,65902		
	Total	390	3,7432	0,67586		
CompInstr	De 18 a 23 anos	31	2,9785	0,74005	1,632	0,165
	De 24 a 30 anos	54	2,8796	0,59998		
	De 31 a 40 anos	130	3,0385	0,62517		
	De 41 a 50 anos	113	3,0973	0,58745		
	Acima de 51 anos	71	3,1432	0,68620		
	Total	399	3,0476	0,63434		
CompNorm	De 18 a 23 anos	31	3,5355	0,81222	5,023	<b>0,001</b>
	De 24 a 30 anos	55	3,4509	0,81215		
	De 31 a 40 anos	132	3,4333	0,74019		
	De 41 a 50 anos	115	3,5461	0,61975		
	Acima de 51 anos	71	3,8845	0,68840		
	Total	404	3,5550	0,72942		

Fonte: dados provenientes da pesquisa

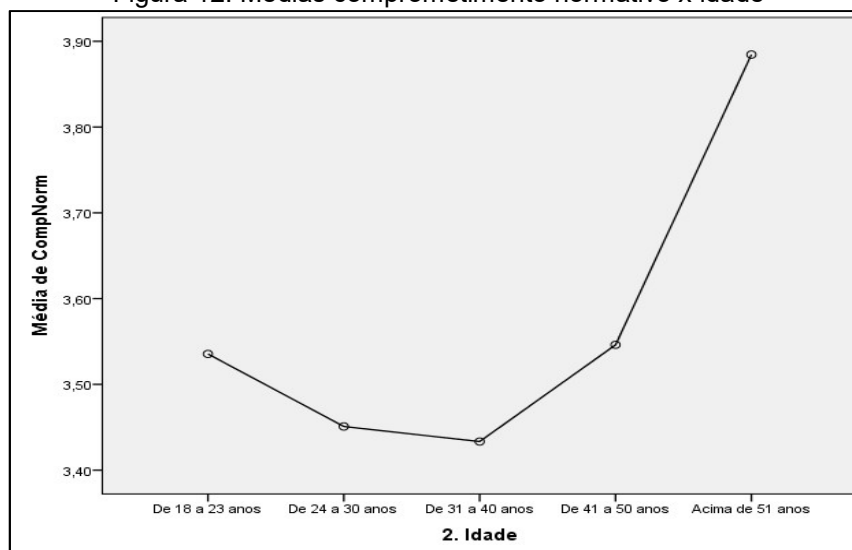
Tabela 36. Múltiplas Comparações – teste de Tukey comprometimento normativo x idade

(I) 2. Idade	(J) 2. Idade	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
De 18 a 23 anos	De 24 a 30 anos	,08457	,16064	,985	-,3556	,5248
	De 31 a 40 anos	,10215	,14276	,953	-,2891	,4934
	De 41 a 50 anos	-,01060	,14475	1,000	-,4073	,3861
	Acima de 51 anos	-,34902	,15398	,158	-,7710	,0729
De 24 a 30 anos	De 18 a 23 anos	-,08457	,16064	,985	-,5248	,3556
	De 31 a 40 anos	,01758	,11480	1,000	-,2970	,3322
	De 41 a 50 anos	-,09518	,11727	,927	-,4165	,2262
	<b>Acima de 51 anos</b>	<b>-,43360*</b>	<b>,12849</b>	<b>,007</b>	<b>-,7857</b>	<b>-,0815</b>
De 31 a 40 anos	De 18 a 23 anos	-,10215	,14276	,953	-,4934	,2891
	De 24 a 30 anos	-,01758	,11480	1,000	-,3322	,2970
	De 41 a 50 anos	-,11275	,09124	,730	-,3628	,1373
	<b>Acima de 51 anos</b>	<b>-,45117*</b>	<b>,10527</b>	<b>,000</b>	<b>-,7396</b>	<b>-,1627</b>
De 41 a 50 anos	De 18 a 23 anos	,01060	,14475	1,000	-,3861	,4073
	De 24 a 30 anos	,09518	,11727	,927	-,2262	,4165
	De 31 a 40 anos	,11275	,09124	,730	-,1373	,3628
	<b>Acima de 51 anos</b>	<b>-,33842*</b>	<b>,10796</b>	<b>,016</b>	<b>-,6343</b>	<b>-,0426</b>
Acima de 51 anos	De 18 a 23 anos	,34902	,15398	,158	-,0729	,7710
	<b>De 24 a 30 anos</b>	<b>,43360*</b>	<b>,12849</b>	<b>,007</b>	<b>,0815</b>	<b>,7857</b>
	<b>De 31 a 40 anos</b>	<b>,45117*</b>	<b>,10527</b>	<b>,000</b>	<b>,1627</b>	<b>,7396</b>
	<b>De 41 a 50 anos</b>	<b>,33842*</b>	<b>,10796</b>	<b>,016</b>	<b>,0426</b>	<b>,6343</b>

\*A diferença média é significativa no nível 0.05.\*

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Figura 12: Médias comprometimento normativo x idade



Fonte: dados provenientes da pesquisa



## 4.6.2.3 ANOVA do comprometimento organizacional x tempo de serviço

A ANOVA das dimensões estudadas do comprometimento organizacional em relação ao tempo de serviço está apresentada na Tabela 37. Com base nos dados apresentados, avalia-se que nesta pesquisa houve diferença significativa entre as médias das respostas apenas no comprometimento instrumental ( $p=0,010$ ).

Tabela 37. ANOVA comprometimento organizacional x tempo de serviço

	Tempo de Serviço	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
CompAfet	Até 2 anos	87	3,6513	0,75124	1,414	0,208
	De 3 a 5 anos	120	3,7569	0,64781		
	De 6 a 10 anos	102	3,7255	0,64043		
	De 11 a 15 anos	51	3,7941	0,63121		
	De 16 a 20 anos	22	4,0985	0,73582		
	De 21 a 25 anos	6	3,5833	0,78705		
	Acima de 26 anos	3	3,6667	0,60093		
	Total	391	3,7460	0,67724		
CompInstr	Até 2 anos	88	3,1004	0,70960	2,87	<b>0,010</b>
	De 3 a 5 anos	124	2,9153	0,59980		
	De 6 a 10 anos	104	3,0769	0,59932		
	De 11 a 15 anos	53	3,1038	0,55008		
	De 16 a 20 anos	23	3,1159	0,70788		
	De 21 a 25 anos	7	3,2143	0,55872		
	Acima de 26 anos	2	4,4167	0,35355		
	Total	401	3,0470	0,63351		
CompNorm	Até 2 anos	87	3,5908	0,77873	1,383	0,220
	De 3 a 5 anos	126	3,4365	0,73513		
	De 6 a 10 anos	107	3,6000	0,69391		
	De 11 a 15 anos	53	3,5321	0,73374		
	De 16 a 20 anos	23	3,6609	0,74452		
	De 21 a 25 anos	7	3,9429	0,44293		
	Acima de 26 anos	3	4,1333	0,75719		
	Total	406	3,5517	0,73315		

Fonte: dados provenientes da pesquisa

As múltiplas comparações e o teste de Tukey (Tabela 38) indicam que os respondentes que possuem acima de 26 anos de tempo de serviço na organização, possuem um comprometimento instrumental maior e significativo em relação aos respondentes que possuem de 3 a 15 anos (Figura 13). Resultado esse que é similar

ao encontrado por Genari, Faccin e Macke (2013), quando identificaram que indivíduos com maior tempo de empresa apresentam maiores médias nas variáveis relacionadas ao comprometimento instrumental. Esse resultado pode ser explicado pela característica principal do comprometimento instrumental que está relacionado aos custos associados para deixar a organização, com base no investimento pessoal realizado.

Tabela 38. Múltiplas comparações – teste de Tukey comprometimento instrumental x tempo de serviço

(I) 3. Tempo de Serviço na Organização	(J) 3. Tempo de Serviço na Organização	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Até 2 anos	De 3 a 5 anos	,18506	,08709	,340	-,0730	,4432
	De 6 a 10 anos	,02346	,09050	1,000	-,2447	,2917
	De 11 a 15 anos	-,00339	,10864	1,000	-,3254	,3186
	De 16 a 20 anos	-,01556	,14632	1,000	-,4492	,4181
	De 21 a 25 anos	-,11391	,24537	,999	-,8411	,6133
	Acima de 26 anos	-1,31629	,44680	,053	-2,6404	,0079
De 3 a 5 anos	Até 2 anos	-,18506	,08709	,340	-,4432	,0730
	De 6 a 10 anos	-,16160	,08308	,452	-,4078	,0846
	De 11 a 15 anos	-,18845	,10254	,523	-,4923	,1154
	De 16 a 20 anos	-,20062	,14185	,794	-,6210	,2198
	De 21 a 25 anos	-,29896	,24273	,881	-1,0183	,4204
	<b>Acima de 26 anos</b>	<b>-1,50134*</b>	<b>,44535</b>	<b>,014</b>	<b>-2,8212</b>	<b>-,1815</b>
De 6 a 10 anos	Até 2 anos	-,02346	,09050	1,000	-,2917	,2447
	De 3 a 5 anos	,16160	,08308	,452	-,0846	,4078
	De 11 a 15 anos	-,02685	,10545	1,000	-,3394	,2857
	De 16 a 20 anos	-,03902	,14397	1,000	-,4657	,3877
	De 21 a 25 anos	-,13736	,24397	,998	-,8604	,5857
	<b>Acima de 26 anos</b>	<b>-1,33974*</b>	<b>,44603</b>	<b>,045</b>	<b>-2,6616</b>	<b>-,0179</b>
De 11 a 15 anos	Até 2 anos	,00339	,10864	1,000	-,3186	,3254
	De 3 a 5 anos	,18845	,10254	,523	-,1154	,4923
	De 6 a 10 anos	,02685	,10545	1,000	-,2857	,3394
	De 16 a 20 anos	-,01217	,15601	1,000	-,4745	,4502
	De 21 a 25 anos	-,11051	,25127	,999	-,8552	,6342
	<b>Acima de 26 anos</b>	<b>-1,31289</b>	<b>,45006</b>	<b>,057</b>	<b>-2,6467</b>	<b>,0209</b>

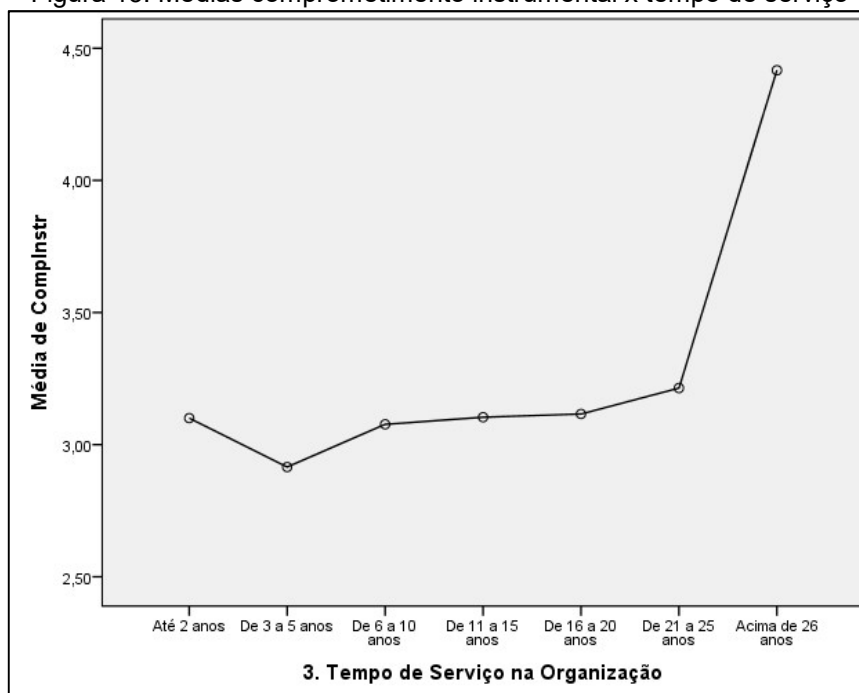
Continua...

De 16 a 20 anos	Até 2 anos	,01556	,14632	1,000	-,4181	,4492
	De 3 a 5 anos	,20062	,14185	,794	-,2198	,6210
	De 6 a 10 anos	,03902	,14397	1,000	-,3877	,4657
	De 11 a 15 anos	,01217	,15601	1,000	-,4502	,4745
	De 21 a 25 anos	-,09834	,26971	1,000	-,8977	,7010
	Acima de 26 anos	-1,30072	,46061	,073	-2,6658	,0644
De 21 a 25 anos	Até 2 anos	,11391	,24537	,999	-,6133	,8411
	De 3 a 5 anos	,29896	,24273	,881	-,4204	1,0183
	De 6 a 10 anos	,13736	,24397	,998	-,5857	,8604
	De 11 a 15 anos	,11051	,25127	,999	-,6342	,8552
	De 16 a 20 anos	,09834	,26971	1,000	-,7010	,8977
	Acima de 26 anos	-1,20238	,50096	,201	-2,6870	,2823
Acima de 26 anos	Até 2 anos	1,31629	,44680	,053	-,0079	2,6404
	<b>De 3 a 5 anos</b>	<b>1,50134*</b>	<b>,44535</b>	<b>,014</b>	<b>,1815</b>	<b>2,8212</b>
	<b>De 6 a 10 anos</b>	<b>1,33974*</b>	<b>,44603</b>	<b>,045</b>	<b>,0179</b>	<b>2,6616</b>
	<b>De 11 a 15 anos</b>	<b>1,31289</b>	<b>,45006</b>	<b>,057</b>	<b>-,0209</b>	<b>2,6467</b>
	De 16 a 20 anos	1,30072	,46061	,073	-,0644	2,6658
	De 21 a 25 anos	1,20238	,50096	,201	-,2823	2,6870

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Figura 13. Médias comprometimento instrumental x tempo de serviço



Fonte: dados provenientes da pesquisa

## 4.6.2.4 ANOVA do comprometimento organizacional x nível de instrução

A ANOVA das dimensões estudadas do comprometimento organizacional em relação ao nível de instrução está apresentada na Tabela 39. Com base nos dados apresentados, avalia-se que nesta pesquisa houve diferença significativa entre as médias das respostas apenas no comprometimento normativo ( $p=0,004$ ).

Tabela 39. ANOVA comprometimento organizacional x nível de instrução

	Nível de Instrução	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
CompAfet	Fundamental Completo	105	3,8238	0,64708	0,661	0,653
	Ensino Médio Completo	203	3,6962	0,67135		
	Graduação em Andamento	44	3,7841	0,81537		
	Graduação Completa	19	3,7895	0,70458		
	Pós Graduação em Andamento	9	3,5926	0,40919		
	Pós Graduação Completa	10	3,8333	0,66202		
	Total	390	3,7462	0,67820		
CompInstr	Fundamental Completo	113	3,1711	0,68987	1,922	0,090
	Ensino Médio Completo	208	3,0329	0,62992		
	Graduação em Andamento	42	2,9802	0,57759		
	Graduação Completa	19	2,7982	0,43948		
	Pós Graduação em Andamento	9	2,7963	0,56383		
	Pós Graduação Completa	11	2,9545	0,40887		
	Total	402	3,0477	0,63288		
CompNorm	Fundamental Completo	114	3,7754	0,72923	3,488	<b>0,004</b>
	Ensino Médio Completo	208	3,4673	0,70505		
	Graduação em Andamento	44	3,5318	0,83632		
	Graduação Completa	19	3,4526	0,64236		
	Pós Graduação em Andamento	9	3,1333	0,62450		
	Pós Graduação Completa	11	3,4545	0,62668		
	Total	405	3,5526	0,73223		

Fonte: dados provenientes da pesquisa

As múltiplas comparações e o teste de Tukey (Tabela 40) indicam que os respondentes que possuem ensino fundamental completo, possuem um comprometimento normativo maior e significativo em relação aos respondentes que possuem ensino médio completo (Figura 14), com uma significância estatística

p=0,004. Nos demais níveis de instrução não foram observadas diferenças significativas.

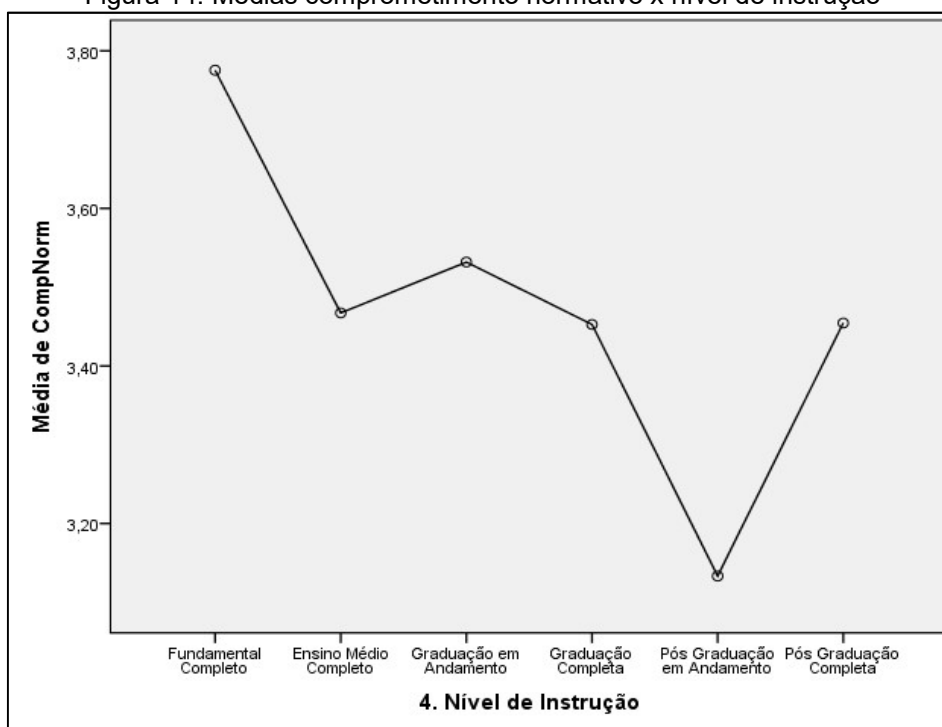
Tabela 40. Múltiplas Comparações – teste de Tukey comprometimento normativo x nível de instrução

(I) 4. Nível de Instrução	(J) 4. Nível de Instrução	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Fundamental Completo	<b>Ensino Médio Completo</b>	<b>,30813*</b>	<b>,08404</b>	<b>,004</b>	<b>,0675</b>	<b>,5488</b>
	Graduação em Andamento	,24362	,12800	,402	-,1229	,6102
	Graduação Completa	,32281	,17871	,463	-,1890	,8346
	Pós-Graduação em Andamento	,64211	,24971	,107	-,0730	1,3572
	Pós-Graduação Completa	,32089	,22770	,721	-,3312	,9730
Ensino Médio Completo	<b>Fundamental Completo</b>	<b>-,30813*</b>	<b>,08404</b>	<b>,004</b>	<b>-,5488</b>	<b>-,0675</b>
	Graduação em Andamento	-,06451	,11968	,995	-,4072	,2782
	Graduação Completa	,01468	,17285	1,000	-,4803	,5097
	Pós-Graduação em Andamento	,33397	,24555	,751	-,3692	1,0371
	Pós-Graduação Completa	,01276	,22313	1,000	-,6262	,6517
Graduação em Andamento	Fundamental Completo	-,24362	,12800	,402	-,6102	,1229
	Ensino Médio Completo	,06451	,11968	,995	-,2782	,4072
	Graduação Completa	,07919	,19798	,999	-,4878	,6461
	Pós-Graduação em Andamento	,39848	,26385	,658	-,3571	1,1540
	Pós-Graduação Completa	,07727	,24312	1,000	-,6189	,7735
Graduação Completa	Fundamental Completo	-,32281	,17871	,463	-,8346	,1890
	Ensino Médio Completo	-,01468	,17285	1,000	-,5097	,4803
	Graduação em Andamento	-,07919	,19798	,999	-,6461	,4878
	Pós-Graduação em Andamento	,31930	,29184	,884	-,5164	1,1550
	Pós-Graduação Completa	-,00191	,27324	1,000	-,7844	,7806
Pós-Graduação em Andamento	Fundamental Completo	-,64211	,24971	,107	-1,3572	,0730
	Ensino Médio Completo	-,33397	,24555	,751	-1,0371	,3692
	Graduação em Andamento	-,39848	,26385	,658	-1,1540	,3571
	Graduação Completa	-,31930	,29184	,884	-1,1550	,5164
	Pós-Graduação Completa	-,32121	,32416	,921	-1,2495	,6071
Pós-Graduação Completa	Fundamental Completo	-,32089	,22770	,721	-,9730	,3312
	Ensino Médio Completo	-,01276	,22313	1,000	-,6517	,6262
	Graduação em Andamento	-,07727	,24312	1,000	-,7735	,6189
	Graduação Completa	,00191	,27324	1,000	-,7806	,7844
	Pós-Graduação em Andamento	,32121	,32416	,921	-,6071	1,2495

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Figura 14. Médias comprometimento normativo x nível de instrução



Fonte: dados provenientes da pesquisa

#### 4.6.2.5 ANOVA do comprometimento organizacional x setor

A ANOVA das dimensões estudadas do comprometimento organizacional em relação ao setor está apresentada na Tabela 41. Com base nos dados apresentados, avalia-se que nesta pesquisa houve diferença significativa, entre as médias das respostas, para todos os comprometimentos: afetivo ( $p=0,041$ ), instrumental ( $p=0,027$ ) e normativo ( $p=0,013$ ).

Tabela 41. ANOVA comprometimento organizacional x setor

	Setor	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
CompAfet	Administrativo	102	3,7500	0,67313	2,219	<b>0,041</b>
	Manutenção	43	3,4341	0,79361		
	Oeste	59	3,7514	0,66909		
	Leste	65	3,7590	0,68910		
	Sul	53	3,8019	0,59112		
	Norte	68	3,8382	0,61623		
	Táxi Lotação	3	4,3333	0,72648		
	Total	393	3,7439	0,67615		

Continua...

CompInstr	Administrativo	103	2,8964	0,49788	2,410	<b>0,027</b>
	Manutenção	46	3,0290	0,51317		
	Oeste	58	3,2644	0,70020		
	Leste	70	3,0262	0,67066		
	Sul	54	3,0340	0,70961		
	Norte	68	3,1348	0,68885		
	Táxi Lotação	4	3,0000	0,40825		
	Total	403	3,0467	0,63237		
CompNorm	Administrativo	104	3,4288	0,70583	2,732	<b>0,013</b>
	Manutenção	46	3,3130	0,84080		
	Oeste	58	3,7103	0,65446		
	Leste	69	3,5043	0,76666		
	Sul	55	3,6945	0,70643		
	Norte	72	3,6472	0,69159		
	Táxi Lotação	4	4,0500	0,66081		
	Total	408	3,5490	0,73237		

Fonte: dados provenientes da pesquisa

As múltiplas comparações e o teste de Tukey (Tabela 42) realizados sobre o comprometimento afetivo indicam que a única significância encontrada é que os respondentes do setor da Manutenção possuem um comprometimento afetivo menor e significativo em relação aos respondentes do setor Norte, apresentando uma significância estatística  $p=0,034$  (Figura 15). Para os demais setores, não foram encontradas diferenças significativas.

Tabela 42. Múltiplas Comparações – teste de Tukey comprometimento afetivo x setor

(I) 6 Setor	(J) 6 Setor	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Administrativo	Manutenção	,31589	,12181	,131	-,0451	,6769
	Oeste	-,00141	,10958	1,000	-,3262	,3234
	Leste	-,00897	,10632	1,000	-,3241	,3062
	Sul	-,05189	,11344	,999	-,3881	,2843
	Norte	-,08824	,10488	,980	-,3991	,2226
	Táxi Lotação	-,58333	,39243	,753	-1,7465	,5798

Continua...

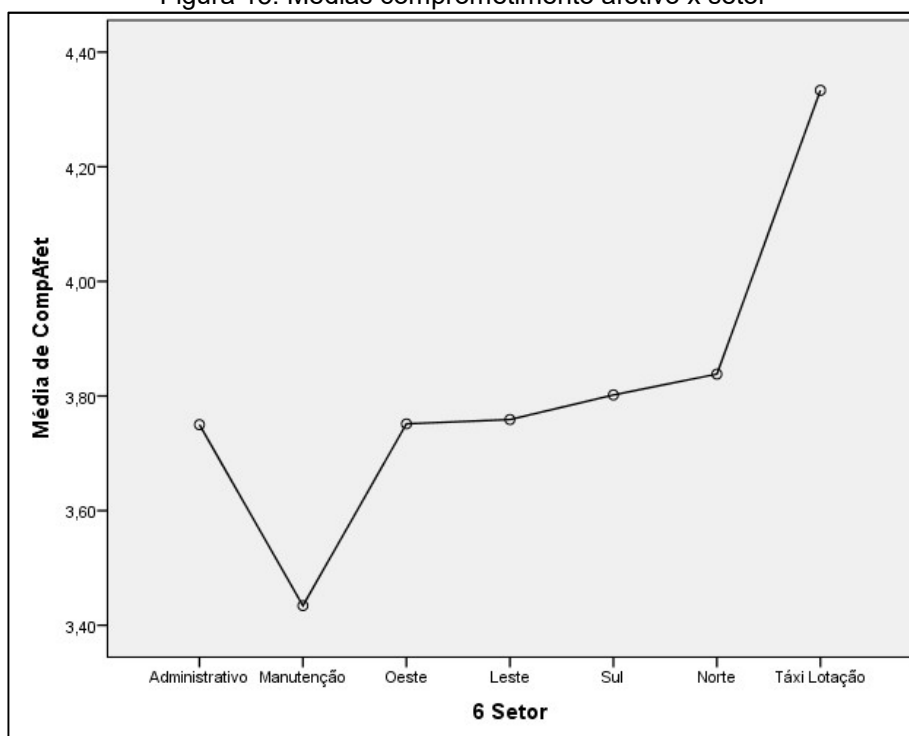
Manutenção	Administrativo	-,31589	,12181	,131	-,6769	,0451
	Oeste	-,31730	,13433	,218	-,7155	,0808
	Leste	-,32487	,13169	,174	-,7152	,0655
	Sul	-,36778	,13750	,108	-,7753	,0398
	<b>Norte</b>	<b>-,40413*</b>	<b>,13053</b>	<b>,034</b>	<b>-,7910</b>	<b>-,0172</b>
	Táxi Lotação	-,89922	,40005	,273	-2,0850	,2865
Oeste	Administrativo	,00141	,10958	1,000	-,3234	,3262
	Manutenção	,31730	,13433	,218	-,0808	,7155
	Leste	-,00756	,12046	1,000	-,3646	,3495
	Sul	-,05047	,12679	1,000	-,4263	,3253
	Norte	-,08682	,11919	,991	-,4401	,2665
	Táxi Lotação	-,58192	,39650	,764	-1,7571	,5933
Leste	Administrativo	,00897	,10632	1,000	-,3062	,3241
	Manutenção	,32487	,13169	,174	-,0655	,7152
	Oeste	,00756	,12046	1,000	-,3495	,3646
	Sul	-,04291	,12399	1,000	-,4104	,3246
	Norte	-,07926	,11621	,994	-,4237	,2652
	Táxi Lotação	-,57436	,39561	,773	-1,7469	,5982
Sul	Administrativo	,05189	,11344	,999	-,2843	,3881
	Manutenção	,36778	,13750	,108	-,0398	,7753
	Oeste	,05047	,12679	1,000	-,3253	,4263
	Leste	,04291	,12399	1,000	-,3246	,4104
	Norte	-,03635	,12275	1,000	-,4002	,3275
	Táxi Lotação	-,53145	,39758	,834	-1,7099	,6470
Norte	Administrativo	,08824	,10488	,980	-,2226	,3991
	<b>Manutenção</b>	<b>,40413*</b>	<b>,13053</b>	<b>,034</b>	<b>,0172</b>	<b>,7910</b>
	Oeste	,08682	,11919	,991	-,2665	,4401
	Leste	,07926	,11621	,994	-,2652	,4237
	Sul	,03635	,12275	1,000	-,3275	,4002
	Táxi Lotação	-,49510	,39523	,873	-1,6665	,6763
Táxi Lotação	Administrativo	,58333	,39243	,753	-,5798	1,7465
	Manutenção	,89922	,40005	,273	-,2865	2,0850
	Oeste	,58192	,39650	,764	-,5933	1,7571
	Leste	,57436	,39561	,773	-,5982	1,7469
	Sul	,53145	,39758	,834	-,6470	1,7099
	Norte	,49510	,39523	,873	-,6763	1,6665

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: dados provenientes da pesquisa



Figura 15. Médias comprometimento afetivo x setor



Fonte: dados provenientes da pesquisa

As múltiplas comparações e o teste de Tukey (Tabela 43) realizados sobre o comprometimento instrumental indicam que a única significância encontrada é que os respondentes do setor da Administrativo possuem um comprometimento instrumental menor e significativo em relação aos respondentes do setor Oeste, apresentando uma significância estatística  $p=0,007$  (Figura 16). Para os demais setores, não foi encontrada diferença significativa.

Tabela 43. Múltiplas comparações – teste de Tukey comprometimento instrumental x setor

(I) 6 Setor	(J) 6 Setor	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Administrativo	Manutenção	-,13255	,11098	,896	-,4614	,1964
	<b>Oeste</b>	<b>-,36793*</b>	<b>,10274</b>	<b>,007</b>	<b>-,6724</b>	<b>-,0635</b>
	Leste	-,12975	,09694	,833	-,4170	,1575
	Sul	-,13751	,10514	,848	-,4491	,1741
	Norte	-,23836	,09779	,186	-,5282	,0514
	Táxi Lotação	-,10356	,31893	1,000	-1,0487	,8416
Manutenção	Administrativo	,13255	,11098	,896	-,1964	,4614
	Oeste	-,23538	,12356	,478	-,6016	,1308

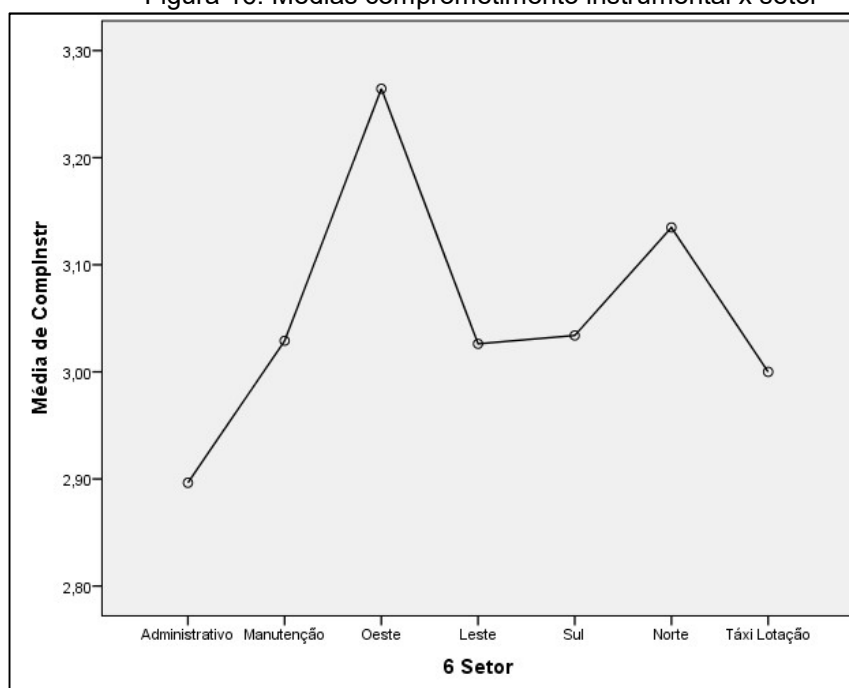
Continua...

	Leste	,00280	,11878	1,000	-,3492	,3548
	Sul	-,00497	,12557	1,000	-,3771	,3672
	Norte	-,10582	,11947	,975	-,4599	,2482
	Táxi Lotação	,02899	,32623	1,000	-,9378	,9958
	<b>Administrativo</b>	<b>,36793*</b>	<b>,10274</b>	<b>,007</b>	<b>,0635</b>	<b>,6724</b>
Oeste	Manutenção	,23538	,12356	,478	-,1308	,6016
	Leste	,23818	,11112	,329	-,0911	,5675
	Sul	,23042	,11835	,450	-,1203	,5811
	Norte	,12956	,11186	,909	-,2019	,4611
	Táxi Lotação	,26437	,32352	,983	-,6944	1,2231
Leste	Administrativo	,12975	,09694	,833	-,1575	,4170
	Manutenção	-,00280	,11878	1,000	-,3548	,3492
	Oeste	-,23818	,11112	,329	-,5675	,0911
	Sul	-,00776	,11335	1,000	-,3437	,3282
	Norte	-,10861	,10656	,949	-,4244	,2072
	Táxi Lotação	,02619	,32173	1,000	-,9273	,9797
Sul	Administrativo	,13751	,10514	,848	-,1741	,4491
	Manutenção	,00497	,12557	1,000	-,3672	,3771
	Oeste	-,23042	,11835	,450	-,5811	,1203
	Leste	,00776	,11335	1,000	-,3282	,3437
	Norte	-,10085	,11407	,975	-,4389	,2372
	Táxi Lotação	,03395	,32429	1,000	-,9271	,9950
Norte	Administrativo	,23836	,09779	,186	-,0514	,5282
	Manutenção	,10582	,11947	,975	-,2482	,4599
	Oeste	-,12956	,11186	,909	-,4611	,2019
	Leste	,10861	,10656	,949	-,2072	,4244
	Sul	,10085	,11407	,975	-,2372	,4389
	Táxi Lotação	,13480	,32198	1,000	-,8194	1,0890
Táxi Lotação	Administrativo	,10356	,31893	1,000	-,8416	1,0487
	Manutenção	-,02899	,32623	1,000	-,9958	,9378
	Oeste	-,26437	,32352	,983	-1,2231	,6944
	Leste	-,02619	,32173	1,000	-,9797	,9273
	Sul	-,03395	,32429	1,000	-,9950	,9271
	Norte	-,13480	,32198	1,000	-1,0890	,8194

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Figura 16. Médias comprometimento instrumental x setor



Fonte: dados provenientes da pesquisa

As múltiplas comparações e o teste de Tukey (Tabela 44) realizados sobre o comprometimento normativo indicam que a única significância encontrada é que os respondentes do setor da Manutenção possuem um comprometimento normativo menor em relação aos respondentes do setor Oeste, apresentando uma significância estatística  $p=0,082$  (Figura 17). Para os demais setores, não foram encontradas diferenças significativas.

Tabela 44. Múltiplas comparações – teste de Tukey comprometimento normativo x setor

(I) 6 Setor	(J) 6 Setor	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Administrativo	Manutenção	,11580	,12806	,972	-,2637	,4953
	Oeste	-,28150	,11852	,212	-,6327	,0697
	Leste	-,07550	,11229	,994	-,4083	,2573
	Sul	-,26570	,12057	,296	-,6230	,0916
	Norte	-,21838	,11087	,436	-,5469	,1102
	Táxi Lotação	-,62115	,36848	,626	-1,7131	,4708

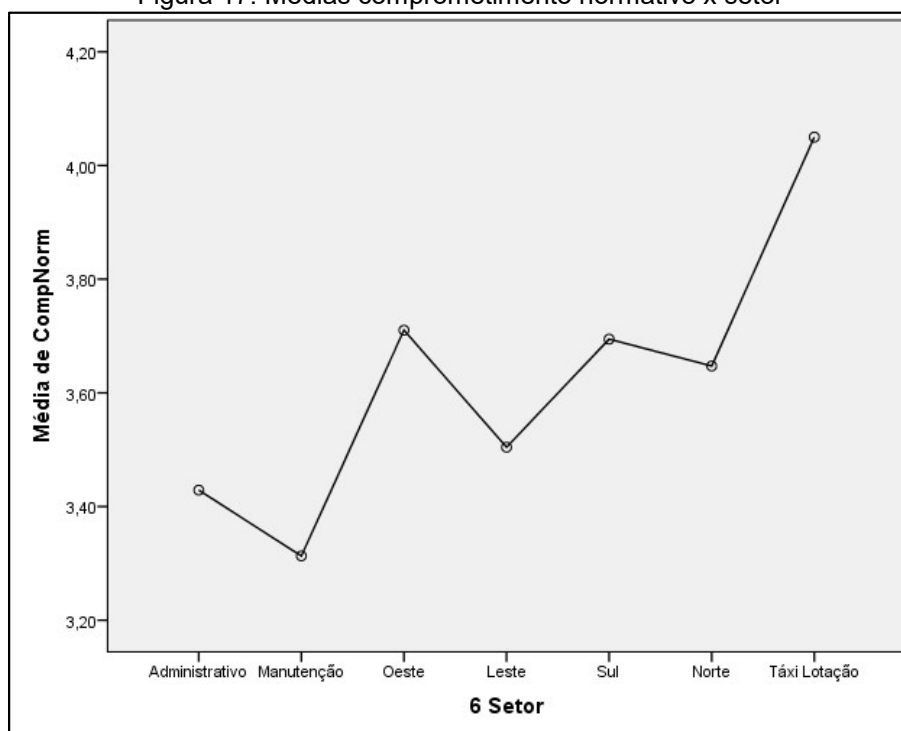
Continua...

Manutenção	Administrativo	-,11580	,12806	,972	-,4953	,2637
	<b>Oeste</b>	<b>-,39730</b>	<b>,14278</b>	<b>,082</b>	<b>-,8204</b>	<b>,0258</b>
	Leste	-,19130	,13766	,807	-,5992	,2166
	Sul	-,38150	,14450	,117	-,8097	,0467
	Norte	-,33418	,13651	,182	-,7387	,0703
	Táxi Lotação	-,73696	,37699	,445	-1,8541	,3802
Oeste	Administrativo	,28150	,11852	,212	-,0697	,6327
	<b>Manutenção</b>	<b>,39730</b>	<b>,14278</b>	<b>,082</b>	<b>-,0258</b>	<b>,8204</b>
	Leste	,20600	,12883	,683	-,1758	,5878
	Sul	,01580	,13611	1,000	-,3876	,4192
	Norte	,06312	,12760	,999	-,3150	,4412
	Táxi Lotação	-,33966	,37386	,971	-1,4475	,7682
Leste	Administrativo	,07550	,11229	,994	-,2573	,4083
	Manutenção	,19130	,13766	,807	-,2166	,5992
	Oeste	-,20600	,12883	,683	-,5878	,1758
	Sul	-,19020	,13073	,771	-,5776	,1972
	Norte	-,14287	,12184	,904	-,5039	,2182
	Táxi Lotação	-,54565	,37193	,764	-1,6478	,5565
Sul	Administrativo	,26570	,12057	,296	-,0916	,6230
	Manutenção	,38150	,14450	,117	-,0467	,8097
	Oeste	-,01580	,13611	1,000	-,4192	,3876
	Leste	,19020	,13073	,771	-,1972	,5776
	Norte	,04732	,12951	1,000	-,3365	,4311
	Táxi Lotação	-,35545	,37451	,964	-1,4653	,7544
Norte	Administrativo	,21838	,11087	,436	-,1102	,5469
	Manutenção	,33418	,13651	,182	-,0703	,7387
	Oeste	-,06312	,12760	,999	-,4412	,3150
	Leste	,14287	,12184	,904	-,2182	,5039
	Sul	-,04732	,12951	1,000	-,4311	,3365
	Táxi Lotação	-,40278	,37150	,933	-1,5037	,6981
Táxi Lotação	Administrativo	,62115	,36848	,626	-,4708	1,7131
	Manutenção	,73696	,37699	,445	-,3802	1,8541
	Oeste	,33966	,37386	,971	-,7682	1,4475
	Leste	,54565	,37193	,764	-,5565	1,6478
	Sul	,35545	,37451	,964	-,7544	1,4653
	Norte	,40278	,37150	,933	-,6981	1,5037

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Figura 17. Médias comprometimento normativo x setor



Fonte: dados provenientes da pesquisa

#### 4.7 ANÁLISE DE CORRELAÇÕES

A Tabela 45 apresenta a matriz de correlação linear de Pearson dos seis fatores que compõem a justiça organizacional e o comprometimento organizacional, averiguando-se que há correlações positivas estatisticamente significativas.

A correlação positiva entre as variáveis sugere que os fatores pesquisados podem evidenciar um grau de dependência significativo. Quando uma variável é influenciada por qualquer motivo específico, as demais poderão ser afetadas, desta forma, influenciando no comportamento do indivíduo.

Analisando a Tabela 45 é possível inferir que todas as dimensões da justiça organizacional tiverem correlação positiva e significativa com todas as dimensões do comprometimento organizacional, confirmando dessa forma que a percepção de justiça organizacional pode influenciar no comprometimento organizacional. Ainda, as três dimensões da justiça organizacional tiveram correlação positiva e significativa entre si, ou seja, existe a dependência entre si. Fato esse que não se repetiu nas três dimensões do comprometimento organizacional, onde o comprometimento afetivo não apresenta correlação significativa e positiva com o comprometimento instrumental.

Tabela 45. Coeficiente de correlação de Pearson

	JusDistr	JusInter	JusInfo	CompAfet	CompInstr	CompNorm
JusDistr	1					
JusInter	,679**	1				
JusInfo	,625**	,715**	1			
CompAfet	,259**	,280**	,194**	1		
CompInstr	,177**	,118*	,118*	-,050	1	
CompNorm	,457**	,406**	,346**	,492**	,494**	1

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Essa correlação positiva e significativa das dimensões da justiça organizacional com as dimensões do comprometimento organizacional, também ocorreram nos estudos realizado por Colquitt (2001), Rego e Souto (2004) e Sotomayor (2006), evidenciando que as dimensões da justiça organizacional podem afetar o comprometimento dos indivíduos perante a organização. Ou seja, conforme consideração de Rego e Souto (2004), se o indivíduo se sente justamente tratado na sua organização, ele deve sentir-se comprometido com ela.

#### 4.8 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Para realizar a avaliação da correlação entre as seis variáveis da justiça organizacional e comprometimento organizacional foi utilizada a regressão linear múltipla. Por meio da análise de regressão, foi possível identificar o comportamento das variáveis, selecionando uma variável como dependente, a partir das demais variáveis independentes.

Conforme exposto na seção anterior, tendo por base a correlação positiva e significativa entre as dimensões da justiça organizacional e do comprometimento organizacional, corroborados pelos estudos realizados por Colquitt (2001), Rego e Souto (2004) e Sotomayor (2006) que identificaram a justiça organizacional como um antecedente do comprometimento organizacional, a estratégia adotada para a realização da regressão linear múltipla está baseada nos argumentos apresentados e dessa forma, as dimensões do comprometimento organizacional serão as variáveis dependentes e as dimensões da justiça organizacional serão as variáveis independentes.

A primeira variável analisada foi o comprometimento afetivo. Mediante a regressão linear múltipla verificou-se que 8,70% da variação do comprometimento afetivo podem ser explicados pelas variáveis da justiça interpessoal e justiça distributiva (Tabela 46). O teste de significância obteve um valor de 0,000, demonstrando que o modelo de regressão é adequado para descrever a relação entre o comprometimento afetivo e as variáveis interpessoal e distributiva da justiça, considerando um intervalo de 95%.

Tabela 46. Teste de regressão do comprometimento afetivo

Testes	Valores
R	,303
R <sup>2</sup>	,092
R <sup>2</sup> ajustado	,087
Erro padrão	,65010
F	19,260
Significância	,000
<i>Durbin-Watson</i>	1,748

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Ainda, foi aplicado o método *stepwise*, onde foi possível a realização da regressão linear do comprometimento afetivo em dois modelos diferentes. O modelo 1 considera apenas uma das três variáveis da justiça e apresenta um índice de explicação de 7,80%. Já o modelo 2 envolve duas dimensões da justiça e seu índice de explicação é de 8,70%, considerando-se um intervalo de confiança de 95% (Tabela 47).

Tabela 47. Teste de regressão do comprometimento afetivo método *stepwise*

Modelo	Constante	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro Padrão	F	Sig.
1	JusInter	,283	,080	,078	,65346	33,233	,000
2	JusInter JusDistr	,303	,092	,087	,65010	19,260	,000

Fonte: dados provenientes da pesquisa

As variáveis que compõem o modelo do comprometimento afetivo são: JusInter – justiça interpessoal e JusDistr – justiça distributiva. Nesse modelo, as duas variáveis são significativas para a explicação do comprometimento afetivo, devido a

todos os valores de significância encontrados serem inferiores a 0,05. Resultado esse, que é similar ao encontrado por Rego e Souto (2004) que identificaram que as vertentes de justiça mais pertinentes para explicação do comprometimento afetivo são: a procedimental (que nesse estudo foi integrada a justiça distributiva) e a interpessoal.

Dessa forma, conforme a Tabela 48, a função CompAfet – comprometimento afetivo é explicada por dois atributos relacionados na equação:  $\text{CompAfet} = 0,226\text{JusInter} + 0,141\text{JusDistr} + 2,215$ .

Tabela 48. Resultado do teste de regressão do comprometimento afetivo método *stepwise*

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
1	(Constante)	2,282	,256	8,900	,000
	JusInter	,340	,059	,283	,000
2	(Constante)	2,215	,257	8,623	,000
	JusInter	,226	,078	,188	,004
	JusDistr	,141	,064	,144	,027

Fonte: dados provenientes da pesquisa

A segunda variável analisada foi o comprometimento instrumental. Mediante a regressão linear múltipla e o método *stepwise* verificou-se que 2,60% da variação do comprometimento instrumental pode ser explicado pela variável da Justiça Distributiva (Tabelas 49 e 50).

Tabela 49. Teste de regressão do comprometimento instrumental

Testes	Valores
R	,170
R <sup>2</sup>	,029
R <sup>2</sup> ajustado	,026
Erro padrão	,62378
F	11,669
Significância	,001
<i>Durbin-Watson</i>	1,985

Fonte: dados provenientes da pesquisa

O teste de significância obteve um valor de 0,001, demonstrando que o modelo de regressão é adequado para descrever a relação entre o comprometimento instrumental e a variável distributiva da justiça, considerando um intervalo de 95%. De



acordo com Rego e Souto (2004) as percepções de justiça explicam o comprometimento afetivo e normativo, mas o seu poder explicativo é reduzido no comprometimento instrumental, fato esse que possui similaridade ao achado nesse estudo.

Tabela 50. Teste de regressão do comprometimento instrumental método *stepwise*

Modelo	Constante	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro Padrão	F	Sig.
1	JusDistr	,170	,029	,026	,62378	11,669	,001

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Dessa forma, conforme a Tabela 51, a função ComplInstr – comprometimento instrumental é explicada por um atributo relacionado na equação:  $\text{ComplInstr} = 0,150\text{JusDistr} + 2,456$ .

Tabela 51. Resultado do teste de regressão do comprometimento instrumental método *stepwise*

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
1	(Constante)	2,456	,175	14,004	,000
	JusDistr	,150	,044	3,416	,001

Fonte: dados provenientes da pesquisa

A terceira variável analisada foi o comprometimento normativo. Mediante a regressão linear múltipla verificou-se que 21,80% da variação do comprometimento normativo podem ser explicados pelas variáveis da justiça interpessoal e justiça distributiva (Tabela 52).

Tabela 52. Teste de regressão do comprometimento normativo

Testes	Valores
R	,471
R <sup>2</sup>	,222
R <sup>2</sup> ajustado	,218
Erro padrão	,64409
F	56,402
Significância	,000
<i>Durbin-Watson</i>	1,844

Fonte: dados provenientes da pesquisa

O teste de significância obteve um valor de 0,000 (Tabela 52), demonstrando que o modelo de regressão é adequado para descrever a relação entre o comprometimento afetivo e as variáveis interpessoal e distributiva da justiça, considerando um intervalo de 95%.

Ainda, foi aplicado o método *stepwise*, onde foi possível a realização da regressão linear do comprometimento normativo em dois modelos diferentes. O modelo 1 considera apenas uma das três variáveis da justiça e apresenta um índice de explicação de 20,40%. Já o modelo 2 envolve duas dimensões da justiça e seu índice de explicação é de 21,80%, considerando-se um intervalo de confiança de 95% (Tabela 53).

Tabela 53. Teste de regressão do comprometimento normativo método *stepwise*

Modelo	Constante	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro Padrão	F	Sig.
1	JusDistr	,454	,206	,204	,64975	102,974	,000
2	JusDistr JusInter	,471	,222	,218	,64409	56,402	,000

Fonte: dados provenientes da pesquisa

As variáveis que compõem o modelo do comprometimento normativo são: JusDistr – justiça distributiva e JusInter – justiça interpessoal. Nesse modelo, as duas variáveis são significativas para a explicação do comprometimento normativo, devido a todos os valores de significância encontrados serem inferiores a 0,05. Resultado esse, que difere em parte ao encontrado por Rego e Souto (2004), que identificaram que as vertentes de justiça mais pertinentes para explicação do comprometimento normativo são: a distributiva, a procedimental (que nesse estudo foi integrada a justiça distributiva) e a informacional.

Tabela 54. Resultado do teste de regressão do comprometimento normativo método *stepwise*

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Modelo padrão	Beta		
1	(Constante)	1,720	,183		9,382	,000
	JusDistr	,465	,046	,454	10,148	,000
2	(Constante)	1,264	,243		5,205	,000
	JusDistr	,348	,061	,340	5,672	,000
	JusInter	,213	,075	,170	2,831	,005

Fonte: dados provenientes da pesquisa

Dessa forma, conforme a Tabela 54, a função CompNorm – comprometimento normativo é explicada por dois atributos relacionados na equação:  $\text{CompNorm} = 0,348\text{JusDistr} + 0,213\text{JusInter} + 1,264$ .

## 5 CONSIDERAÇÕES

Neste capítulo evidenciam-se os aspectos mais relevantes da pesquisa, as deduções, as considerações e os resultados das análises, assim como sugestões de melhorias e recomendações para estudos futuros.

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar a percepção de justiça organizacional sobre a avaliação de desempenho e verificar qual a relação com o comprometimento organizacional, em uma empresa concessionária de serviço de transporte coletivo, localizada na cidade de Caxias do Sul.

O estudo teve por cerne teórico os construtos da avaliação de desempenho, da justiça organizacional e comprometimento organizacional, sendo que a pesquisa foi de esfera exploratória/confirmatória de abordagem quantitativa, realizada com os funcionários da organização estudada.

A definição deste estudo surgiu da pesquisa teórica, sendo possível evidenciar a relevância do tema da justiça organizacional. Outro ponto que cabe destaque é o fato que o tema da justiça organizacional ainda não havia sido estudado na cidade de Caxias do Sul, fato esse que demonstra o pioneirismo dessa pesquisa.

Um outro fato que compete salientar, foi a possibilidade de aplicar e validar para o contexto brasileiro a ferramenta de análise da percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho elaborada por Sotomayor (2006) e comparar suas relações com o comprometimento organizacional abordado em três dimensões com a utilização do questionário de Meyer e Allen (1997), diferenciando-se assim do estudo realizado por Sotomayor (2006), que avaliou a relação da justiça com o comprometimento organizacional em uma única dimensão, utilizando o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire* de Mowday, Steers e Porter (1979), proporcionando dessa forma, um acréscimo ao desenvolvimento teórico da percepção de justiça organizacional.

### 5.1 CONCLUSÕES

A coleta de dados foi realizada a partir da definição de uma amostragem probabilística originada, tendo por base os dados e informações da empresa pesquisada, em relação ao seu número de funcionários e realizando a exclusão

daqueles que não participaram do processo de avaliação de desempenho que é aplicado pela organização.

Quanto ao objetivo específico de analisar o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela organização para verificar a viabilidade de aplicação desta pesquisa, em uma reunião realizada com a coordenadora de RH, foi verificado que a organização, no mínimo desde o ano de 2004, possui a avaliação de desempenho como uma prática de gestão de recursos humanos. No mínimo uma vez ao ano, cada gestor deve avaliar os seus funcionários, de acordo com os requisitos presentes na descrição do cargo que o funcionário ocupa. Dessa forma, ficou claro que a organização possui um ambiente propício à investigação da temática de percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho, sendo que o tema não gerou surpresa para nenhum dos respondentes que participou da pesquisa.

Em relação ao objetivo específico de mensurar a percepção de justiça dos empregados referente à avaliação de desempenho, foi aplicada uma escala elaborada e validada por Sotomayor (2006), porém com a realização de ajustes necessários para o contexto brasileiro e dessa pesquisa, onde a justiça organizacional foi avaliada em três dimensões. Como resultado, pode-se dizer que a justiça interpessoal é a dimensão que possui a maior média, seguida pela dimensão da justiça distributiva e a justiça informacional em terceiro lugar.

Como primeiro destaque, pode-se inferir que as medidas de justiça organizacional estão contextualizadas e o seu conteúdo traz, de forma explícita, que podem ser utilizados no contexto de avaliar a percepção da justiça sobre a avaliação de desempenho.

Como segundo ponto relevante, houve a cautela de não criar novas escalas para mensurar as dimensões da justiça organizacional, seguindo dessa forma, a orientação para futuras pesquisas realizadas por Colquitt (2001) e Sotomayor (2006).

Uma terceira contribuição deste estudo foi a testagem direta do instrumento de medida de Sotomayor (2006), onde, para o contexto estudado se pode concluir que os respondentes não diferenciaram as dimensões de justiça distributiva e justiça procedimental, mas de forma clara, diferenciaram as dimensões de justiça interpessoal e informacional.

Como quarta contribuição deste estudo para o tema da justiça organizacional, o estudo foi realizado em um ambiente organizacional, dessa forma, evitando as críticas dos pesquisadores Bidder, Chang e Tyler (2001) e Greenberg (1990), que

trazem que a maior parte das pesquisas de justiça organizacional são laboratoriais ou utilizam amostras de estudantes e docentes universitários.

Para atender o objetivo de mensurar o nível de comprometimento organizacional dos empregados, foi aplicada a escala tridimensional de Meyer e Allen (1997). Como resultado a dimensão comprometimento afetivo é a dimensão que possui a maior média, seguida pela dimensão do comprometimento normativo e o comprometimento instrumental em terceiro lugar.

A correlação positiva e significativa das dimensões da justiça organizacional com as dimensões do comprometimento organizacional, também ocorreram nos estudos realizado por Colquitt (2001), Rego e Souto (2004) e Sotomayor (2006), onde evidenciaram que as dimensões da justiça organizacional podem afetar o comprometimento dos indivíduos perante a organização. Ou seja, conforme consideração de Rego e Souto (2004), se o indivíduo se sente justamente tratado na sua organização, logo, ele deve sentir-se comprometido com ela.

Dessa forma, cabe dizer que a correlação positiva entre as variáveis sugere que os fatores pesquisados podem evidenciar um grau de dependência significativo. Quando uma variável é influenciada por qualquer motivo específico, as demais poderão ser afetadas, desta forma, influenciando no comportamento do indivíduo.

Tendo por base a correlação positiva e significativa entre as dimensões da justiça organizacional e do comprometimento organizacional, corroborados pelos estudos realizados por Colquitt (2001), Rego e Souto (2004) e Sotomayor (2006), que identificaram a justiça organizacional como um antecedente do comprometimento organizacional, a estratégia adotada para a realização da regressão linear múltipla foi baseada nesses estudos e, dessa forma, as dimensões do comprometimento organizacional foram as variáveis dependentes e as dimensões da justiça organizacional as variáveis independentes.

Foi possível identificar que as variáveis que compõem o modelo do comprometimento afetivo são a justiça interpessoal e a justiça distributiva. Referente ao comprometimento instrumental, ele é composto apenas pelos atributos relacionados a justiça distributiva. E o comprometimento normativo é composto pelas variáveis da justiça distributiva e justiça interpessoal.

No entanto, de uma forma sintética é possível dizer que a justiça distributiva e a justiça interpessoal, predominam, de forma relativa a justiça informacional na explicação do comprometimento. Dessa forma, o estudo ajuda a compreender com

mais profundidade a multidimensionalidade da justiça organizacional e do comprometimento organizacional.

Para o contexto de gestão de recursos humanos, este estudo contribuiu para evidenciar que os funcionários possuem sensibilidade às diferentes dimensões da percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e que essas percepções afetam o seu comprometimento organizacional. Dessa forma, os gestores/líderes devem ter atenção quando realizarem a avaliação de desempenho de seus subordinados, pois de acordo com essa pesquisa, a utilização de práticas organizacionais que promovam o tratamento justo dos empregados pode possibilitar o aumento do seu comprometimento organizacional.

Para concluir, esse estudo ajuda a mostrar aos gestores/líderes que a gestão dos recursos humanos não é de exclusiva responsabilidade do setor de RH, mas sim, cada vez mais os gestores devem assumir para si a responsabilidade de fazer a gestão eficaz de seus subordinados.

## 5.2 LIMITAÇÕES

Uma pesquisa desta natureza, mesmo que não seja a vontade do pesquisador, apresenta dificuldades. É importante frisar que essas limitações não ofuscam a relevância da evidência empírica encontrada, mas, para estudos posteriores devem ser observadas.

A primeira dificuldade está relacionada ao conhecimento da cultura e o ambiente da organização que será estudada, para a visualização da aplicabilidade das variáveis a serem medidas. Isso exige uma aproximação com a empresa, para identificar o histórico das suas ações, bem como o reflexo das mesmas no cenário atual enfrentado pela empresa.

Uma segunda dificuldade neste processo foi a autorização da empresa para realização deste estudo. Desde o primeiro contato no ano de 2015, ocorreram mudanças de chefias na empresa e dessa forma, mudanças de pensamento, o que acarretou que fossem realizadas reuniões para explicar o ganho da organização com esse estudo, bem como a solicitação de autorização para o Diretor Geral da organização.

A terceira dificuldade foi a operacionalização da pesquisa, pois 63,6% dos participantes não trabalham em um local físico, pois sua rotina de trabalho é dentro

dos ônibus da empresa, prestando o serviço de transporte coletivo. Dessa forma, coube ao pesquisador a adaptação da sua disponibilidade às trocas de linhas e horários, para conseguir realizar a aplicação da pesquisa.

A quarta dificuldade relacionada a organização estudada, diz respeito ao nível de instrução dos participantes, onde 28,2% dos respondentes possuem ensino fundamental completo e 51,1% possuem ensino médio. Uma das consequências dessa característica pode ser a dificuldade na interpretação e entendimento daquilo que estava sendo realmente questionado. Apesar dessas dificuldades relacionadas à organização estudada, a coleta de dados ocorreu de forma tranquila e confiável.

Também, as variáveis dependentes e independentes foram coletadas no mesmo momento e na mesma fonte. Essa característica metodológica de acordo com Podsakoff e Organ (1986), pode atrair riscos de variância do método comum utilizado, onde as relações podem estar influenciadas por um raciocínio tipo causa e efeito. Estudos futuros devem contornar esse risco, obtendo os dados da justiça organizacional e os dados do comprometimento organizacional, em distintos momentos temporais.

O objetivo deste estudo era de analisar as relações existentes entre o nível de percepção de justiça referente a avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional. Dessa forma, possibilidades que surgiram e que não atendiam ao escopo desse trabalho não foram consideradas. Por exemplo, importa considerar que as possibilidades das diversas faces da justiça organizacional interajam na produção de efeitos comportamentais e atitudinais entre si, onde cada uma pode atenuar ou reforçar os efeitos das outras, não foi contemplado nesse estudo.

Na análise de correlação e regressão linear múltipla, não foram consideradas variáveis moderadoras como gênero, idade, nível de escolaridade, tempo de serviço na empresa, área e setor. Estudos futuros deverão identificar se essas variáveis moderam as relações entre justiça organizacional e comprometimento organizacional.

Como foi identificado estudos que identificaram a justiça organizacional como um antecedente do comprometimento organizacional (COLQUITT, 2001; REGO, SOUTO, 2004; SOTOMAYOR, 2006) esse estudo utilizou essa linha de pensamento para analisar as relações existentes entre o nível de percepção de justiça referente a avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional. No entanto, Ehlen, Magner e Welker (1999) e Staley et al. (2003) não encontraram evidências empíricas que desse suporte a existência desses efeitos, sobretudo em casos onde o



comprometimento organizacional era a variável dependente. Com isso, em futuros estudos deve ser levado em consideração a substituíbilidade e relações de causalidade da variável dependente, para identificar se é a percepção de justiça organizacional que influencia no comprometimento organizacional, ou, se é o comprometimento organizacional que influencia a percepção de justiça organizacional.

Para concluir as limitações, este estudo adotou uma abordagem somente quantitativa, o que impede a realização de triangulação dos dados. Com isso em futuros estudos, deverá ser realizado um número suficiente de entrevistas com funcionários, para que seja realizada uma correta triangulação dos dados.

### 5.3 OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS FUTUROS

As propostas de estudos futuros, de forma natural, surgem das limitações deste estudo. Dessa forma, pode-se sugerir as seguintes propostas: i) realizar estudos longitudinais, com o objetivo de confirmar as relações de causalidade entre justiça organizacional e comprometimento organizacional; ii) realizar a pesquisa em outras realidades organizacionais, tanto em organizações que possuam seu processo de avaliação de desempenho estruturado como em organizações que não possuam esse processo bem estruturado; iii) replicar a ferramenta de percepção sobre a avaliação de desempenho originada neste estudo, para verificar o seu comportamento em outras realidades pesquisadas; e iv) realizar a investigação da percepção de justiça organizacional referente a outros assuntos relacionados às partes interessadas das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. Stacy. Inequity in social exchange. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 2, n. 267-299, 1965.
- ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.
- ALUTTO, Joseph A.; HREBINIAK, Lawrence G.; ALONSO, Ramon C. On operationalizing the concept of commitment. **Social Forces**, v. 51, n. 4, p. 448-454, 1973.
- ANDRADE, Sandra Mara. Qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional em busca de aproximações – um estudo bibliométrico dos artigos do Enanpad 2004-2014. **XXXIX Encontro da Anpad**, Belo Horizonte / MG, 2015.
- ANDRADE, Sandra Mara de. **Qualidade de vida no trabalho: proposta de um modelo integrador do BPSO com justiça organizacional para o bem-estar de servidores públicos**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2016.
- ANGLE, Harold L.; LAWSON, Marian B. Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. **Journal of Business Research**, v. 26, n. 1, p. 3-15, 1993.
- ANTONIONI, David. Improve the performance management process before discontinuing performance appraisals. **Compensation & Benefits Review**, v. 26, n. 3, p. 29-37, 1994.
- ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. Atlas, 2009.
- ASSMAR, Eveline Maria Leal; FERREIRA, Maria Cristina; SOUTO, Solange de Oliveira. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.
- BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira: As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **RAC**, v. 4, n. 2, Mai/Ago, p.133-157, 2000.
- BANKS, Michael G. An extension of the Hirsch index: Indexing scientific topics and compounds. **Scientometrics**, v. 69, n. 1, p. 161-168, 2006.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt: Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3. p. 52-64, 1993.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **[Unpublished doctoral dissertation]**. Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano do trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 1, v. 2, p.97-120, 1997.

BATISTA, Francisco Honório Araújo. **Grupos geracionais e o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul**. Dissertação de Mestrado. 2010.

BATTISTELLA, Luciana Flores; DA SILVA SCHUSTER, Marcelo; DA VEIGA DIAS, Valéria. Análise da evolução das publicações do tema justiça organizacional no Brasil: um estudo bibliométrico nos eventos da Anpad e do Semead. **Estudos do ISCA**, n. 4, 2012.

BECKER, Howard S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BECKER, Thomas E. Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 232-244, 1992.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deodel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. Atlas, 2010.

BIES, Robert J.; MOAG, Joseph S. Interactional justice: Communication criteria of fairness. **Research on Negotiation in Organizations**, v. 1, n. 1, p. 43-55, 1986.

BIDDER, Steven L.; CHANG, Chia-Chi; TYLER, Tom R. Procedural justice and retaliation in organizations: Comparing cross-nationally the importance of fair group processes. **International Journal of Conflict Management**, v. 12, n. 4, p. 295-311, 2001.

BOHLANDER, George.; SNELL, Scott.; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Thomson, 2003.

BORTOLI, Luiza Venzke; GALLON, Shalimar. A repercussão da sociologia do conhecimento de Karl Mannheim no Brasil: uma análise da presença do autor no país e nos estudos de administração [doi: 10.21529/RECADM. 2015014]. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM**, v. 14, n. 3, p. 166-181, 2016.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. O processo de pesquisa no comportamento organizacional. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, p. 23-38, 1992.

BRAGA, Maria Cristina Gomes. **Avaliação de desempenho: processo e práticas**. Tese de Doutorado. 2014.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRETZ, Robert D.; MILKOVICH, George T.; READ, Walter. The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 321-352, 1992.

BRITO, Ana Paula Moreno Pinho; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. O Schema de trabalhador comprometido e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 1-24, 2001.

BUSSAB, Wilton de O.; MORETTIN, Pedro A. **Estatística básica**. Saraiva, 2010.

CAETANO, António; VALA, Jorge. Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. **Psicologia**, v. 13, n. 1/2, p. 75-84, 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**, v. 4, 2002.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. O questionário na pesquisa científica. **Administração on line**, v. 1, n. 1, 2000.

CHAU, Patrick YK. On the use of construct reliability in MIS research: a meta-analysis. **Information & Management**, v. 35, n. 4, p. 217-227, 1999.

COETZEE, Mariette. **The fairness of affirmative action: An organisational justice perspective**. Tese de Doutorado. University of Pretoria. 2005

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Bookman, 2005.

COLQUITT, Jason A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 386, 2001.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Research methods**. Boston, MA: Irwin, 2003.

CORRAR, Luiz. J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. **Análise Multivariada para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. 1ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

COSTA NETO, Pedro Luiz O. **Estatística**. rev. São Paulo: Edgard Blücher, 2002.

CROPANZANO, Russell; FOLGER, Robert. Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 2, p. 293, 1989.

CROPANZANO, Russell; GREENBERG, Jerald. Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v. 12, p. 317-372, 1997.

CROPANZANO, Russell; RANDALL, Marjorie L. Injustice and work behavior: A historical review. 1993.

CUNHA, Miguel Pina et al. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH, 2007.

DA FONSECA, Edson Nery. **Bibliometria: teoria e prática**. Editora Cultrix, 1986.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.

DANCEY, Christine P.; REIDY, John. **Estatística sem matemática para psicologia**. Penso Editora, 2013.

DAVENPORT, Thomas H. The coming commoditization of processes. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 6, p. 100-108, 2005.

DE JESUS, Renata Gomes; ROWE, Diva Ester Okazaki. Justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 6, p. 172, 2014.

DE MATOS, Celso Augusto; VEIGA, Ricardo Teixeira. Avaliação da qualidade percebida de serviços: um estudo em uma organização não-governamental. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 7, n. 3, p. 27-42, 2000.

DEUTSCH, Morton. Distributive justice: A social-psychological perspective. 1985.

DIETERICH, Heinz. **Novo guia para a pesquisa científica**. Editora da FURB, 1999.

DINIZ DE SÁ, Maria Auxiliadora; LEMINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. **Anais da ANPAD**, 1998.

DOBBINS, Gregory H. **Performance appraisal: Alternative perspectives**. South-Western Pub, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processo, tendências e perspectivas**. 1. ed. – 11. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.

EHLEN, Craig R.; MAGNER, Nace R.; WELKER, Robert B. Testing the interactive effects of outcome favourability and procedural fairness on members' reactions towards a voluntary professional organization. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, n. 2, p. 147-161, 1999.

ERDOGAN, Berrin; KRAIMER, Maria L.; LIDEN, Robert C. Procedural justice as a two-dimensional construct an examination in the performance appraisal context. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 37, n. 2, p. 205-222, 2001.

ETZIONI, Amitai. **Complex organizations: A sociological reader**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961.

ETZIONI, Amitai. **A comparative analysis of complex organizations**, Rev. Ed. Paperback - August, 1. 1975.

FÁVERO, Luiz Paulo et al. Análise de dados. **Modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

FERNANDES, Alexandra; CAETANO, António. A avaliação do desempenho. **Gestão de Recursos Humanos**, p. 357-388, 2002.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS-2**. Bookman Editora, 2009.

FIORITO, Jack et al. Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. **Journal of Managerial Issues**, p. 186-207, 2007.

FLETCHER, Clive. Performance appraisal and management: The developing research agenda. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, n. 4, p. 473-487, 2001.

FLETCHER, Clive. **Appraisal and feedback: making performance review work**. CIPD Publishing, 2004.

FOLGER, Robert. Distributive and procedural justice in the workplace. **Social Justice Research**, v. 1, n. 2, p. 143-159, 1987.

FOLGER, Robert G.; CROPANZANO, Russell. **Organizational justice and human resource management**. Sage publications, 1998.

FREITAS, André Luís Policani; RODRIGUES, Sidilene Gonçalves. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. **XII SIMPEP**, p. 1-15, 2005.

GENARI, Denise; FACCIN, Kadígia; MACKE, Janaína. Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 351-383, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

GOMIDE-JÚNIOR, Sinésio; LIMA, D. M.; FARIA NETO, W. Validade discriminante das medidas de percepção de justiça de distribuição e percepção de justiça de procedimentos. **REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA**, v. 26, 1996.

GOMIDE-JÚNIOR, Sinésio; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, p. 189-198, 2008.

GOULDNER, Helen P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, p. 468-490, 1960.

GREENBERG, Jerald. A taxonomy of organizational justice theories. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 9-22, 1987.

GREENBERG, Jerald. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HAMEL, Gary; BREEN, Bill. **O futuro da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HARTMAN, Sandra J.; YRLE, Augusta C.; GALLE JR, William P. Procedural and distributive justice: Examining equity in a university setting. **Journal of Business Ethics**, v. 20, n. 4, p. 337-352, 1999.

HEATHFIELD, Susan. Performance appraisals don't work - what does? **The Journal for Quality and Participation**, v. 30, n. 1, p. 6, 2007.

HILL, R. Carter; GRIFFITHS, William E.; JUDGE, George G. **Econometria**. Saraiva, 2003.

HIPÓLITO, José AM; REIS, Germano G. A avaliação como instrumento de gestão. **As pessoas na Organização**. Ed. Gente: São Paulo, 2002.

HOMANS, George C. Human Behavior: Its Elementary Forms. **Social Behavior**, p. 488-531, 1961.

IVANCEVICH, John M. **Human resource management**. 8. ed., New York: McGraw-Hill, 2001.

IVERSON, Roderick D.; ROY, Parimal. A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees. **Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 15-41, 1994.

JAROS, Stephen J. et al. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 5, p. 951-995, 1993.

JOAQUIM, Vitor Nobre. **Estatística descritiva: Instrumento de decisão**. Chambel Multimedia, 2015.

JOHNSON, Richard; WICHERN, Dean. **Applied multivariate statistical methods**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1992.

KANTER, Rosabeth Moss. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociological Review**, p. 499-517, 1968.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Gulf Professional Publishing, 2004.

KAZMIER, Leonard J. **Estatística aplicada à economia e administração**. McGraw-Hill, 1982.

KELMAN, Herbert. C. **Compliance, identification and internalization**: a theoretical and Experimental Approach to the Study of Social Influence. Unpubl. manusc. 1956.

KELMAN, Herbert C. Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, p. 51-60, 1958.

KELMAN, Herbert. C. Interests, relationships, identities: three central issues for individual and groups in negotiating their social environment. **Annual Review of Psychology**, 57, 1-26. 2006.

KERNAN, Mary C.; HANGES, Paul J. Survivor reactions to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 5, p. 916, 2002.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

LAWLER, Edward E. Performance management: The next generation. **Compensation & Benefits Review**, v. 26, n. 3, p. 16-19, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. Atlas, 2010.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competências: a base para a remuneração por competências**. Rio de Janeiro:Qualitymark, 2006.

LEVENTHAL, Gerald S. **What should be done with equity theory?** Springer US, 1980.

LEVY, Paul E.; WILLIAMS, Jane R. The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 881-905, 2004.

LUECKE, R. Performance Management: Managing Employee Performance. **Harvard Business Essentials**. Harvard Business School Press, 2006.

MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud et al. Medindo a satisfação dos usuários de um sistema de apoio à decisão. **Anais do XXIV ENANPAD**. Florianópolis, 2000.

MAIA, Andréa Furuichi. O gestor e a justiça organizacional. Tese de doutorado. 2005.



MAGALHÃES, Manuela; HILL, Andrew. **Investigação por questionário**. Lisboa: Sílabo, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2012.

MARTINS, Ana Maria Santana. Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. **EnANPAD**, XXVII, 2003.

MARTOCCHIO, Joseph J.; JUDGE, Timothy A. When we don't see eye to eye: Discrepancies between supervisors and subordinates in absence disciplinary decisions. **Journal of Management**, v. 21, n. 2, p. 251-278, 1995.

MASTERSON, Suzanne S. et al. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 738-748, 2000.

MATHIEU, John E.; ZAJAC, Dennis M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171, 1990.

MC DONALD, David J.; MAKIN, Peter J. The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff, **Leadership & Organization Development Journal**, v. 21, n. 2, p.84 – 91. 2000.

MCGEE, Gail W.; FORD, Robert C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 4, p. 638, 1987.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 5(2), p. 35 -64. 2005

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.1997

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. **Anais do XXIII ENANPAD, Foz do Iguaçu: ANPAD**, 1999.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, 2005.

MENDONÇA, H. et al. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. **Estudos, Vida e Saúde**, v. 30, p. 111-130, 2003.

MENEZES, Igor Gomes. Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. **Departamento de Psicologia. Tese de doutorado. Salvador: Universidade Federal da Bahia (UFBA)**, 2009.

MEYER, John P. et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. Testing "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the workplace. theory, research and application**, Sage Publications, Inc., London, 1997.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; GELLATLY, Ian R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 6, p. 710-720, 1990.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; SMITH, Catherine A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.

MOORE, David S. **A estatística básica e sua prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005

MOORMAN, Robert H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 6, p. 845, 1991.

MORAIS, J. H. M. Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo hierárquico multinível (HLM) no sistema público de ensino da Bahia. **CAPES: Dissertação de mestrado**, 2004.

MORROW, Paula C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.

MOWDAY, Richard T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1999.

MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and a turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p.224-247, 1979.

MULLER, Michele; RAUSKI, Eliane Fátima e col. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado Beta. **Revista Gestão Industrial**, 555-518, 2005.

NASCIMENTO, José Luís; LOPES, Albino; SALGUEIRO, Maria de Fátima. Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. **Comportamento organizacional e gestão**, p. 115-133, 2008.

NICKOLS, Fred. Performance appraisal: Weighed and found wanting in the balance. **The Journal for Quality and Participation**, v. 30, n. 1, p. 13, 2007.

O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492, 1986.

PASSOS, A.; CAETANO, A. Comportamento de cidadania organizacional: Factores determinantes [Organizational citizenship behavior: Determinants factors]. **Psychologica**, v. 23, p. 71-93, 2000.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves et al. Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. **Psico-USF**, v. 20, n. 1, p. 51-61, 2015.

PEREIRA, Edna Alessandra. **Algumas propostas para imputação de dados faltantes em Teoria de Resposta ao Item**. Dissertação de Mestrado. 2014.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de Dados para Ciências Sociais**. 4. ed. Lisboa, Sílabo, 2005.

PIMENTEL-GOMES, Frederico. **Curso de Estatística Experimental**, 14. ed. Editora F. Pimentel-Gomes, 2000.

PODSAKOFF, Philip M.; ORGAN, Dennis W. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. **Journal of management**, v. 12, n. 4, p. 531-544, 1986.

PORTER, Lyman W. et al. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603, 1974.

PULAKOS, Elaine. D. **Gestão de Desempenho: como aplicar processos bem-sucedidos para aumentar a performance da equipe**. São Paulo: Gente, 2011.

REGO, Arménio. **Comportamentos de cidadania organizacional: uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e conseqüências**. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Gestão de Empresas) - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa, 2000.

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

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

REGO, Arménio. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2003.

REGO, Arménio et al. Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 9, p. 1531-1552, 2010.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. **Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, p. 22-25, 2002.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.

REICH, Blaize Horner; BENBASAT, Izak. Measuring the linkage between business and information technology objectives. **MIS quarterly**, p. 55-81, 1996.

RIBEIRO, José Adauto; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social: métodos e técnicas**, v. 3, 1999.

RITZER, George; TRICE, Harrison M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social Forces**, p. 475-478, 1969.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

ROCHA, JA Oliveira. **Gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editora Presença, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; DE MELLO, Maria Ivone. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. Editora Atlas SA, 2000.

RUSBULT, Caryl E.; FARRELL, Dan. A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. **Journal of Applied Psychology**, v. 68, n. 3, p. 429, 1983.

SALOMI, Gilberto Gabriel Eid; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; ABACKERLI, Alvaro José. SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 2, p. 279-293, 2005.

SANTOS, Carla. **Estatística descritiva-manual de auto-aprendizagem**. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

SEKARAN, Uma. **Research methods for business: A skill building approach**. John Wiley & Sons, 2006.

SELLTIZ, C. et al. **Pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Editora, 1975.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Best Seller, 2009.

SENTANIN, Odemilson Fernando. **Dimensões estratégicas de recursos humanos e gestão de desempenho em uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2012

SERRANO, António Manuel Soares; FIALHO, Cândido J. Falé. **Gestão do Conhecimento: O novo paradigma das organizações**. 2002.

SEWARD, L. E.; DOANE, D. P. **Estatística aplicada à administração e economia** - 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

SHIGUNOV NETO, Alexandre. **Avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Book, Express, 2000.

SILVA, Eliana Edington da Costa. Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto. **Unpublished Masters Thesis**, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2009.

SILVA, Eliana Edington da Costa; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 1, jan-jun, p. 7-22. 2010.

SILVA, Leila Vaz; HONÓRIO, Luiz Carlos. Comprometimento organizacional e gênero: Empregados da construção civil em análise. **34 Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-EnANPAD**, 2008.

SILVESTRE, António. **Análise de dados e estatística descritiva**. Escolar editora, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. Análise de um modelo pós-cognitivo para a intenção de rotatividade. In: **Congresso Interamericano de Psicologia. Anais...** São Paulo:[sn]. 1996.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. **Encontro Anual da AnPAD**, v. 25, p. 23-40, 2001.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Artmed Editora, 2009.

SNELL, Scott A.; DEAN, James W. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 3, p. 467-504, 1992.

SOTOMAYOR, Ana Maria da Silva Barbosa et al. **As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico**. Tese de doutoramento 2006.

SPARROW, Paul R.; HILTROP, Jean. **European human resource management in transition**. Prentice Hall, 1994.

STALEY, Andrew Blair et al. the contribution of organizational justice in budget decision-making to federal managers' organizational commitment. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, v. 15, n. 4, p. 505, 2003.

STECCA, Jaime Peixoto. **Comprometimento organizacional: o caso do centro universitário franciscano**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada a administração**. São Paulo: Habra, 2001.

SWEENEY, Paul D.; MCFARLIN, Dean B. Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. **Journal of Organizational Behavior**, p. 83-98, 1997.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. Contribuição ao estudo da mensuração, avaliação e evidenciação de recursos humanos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 14, n. SPE, p. 66-78, 2003.

THIBAUT, John W.; WALKER, Laurens. **Procedural justice: A psychological analysis**. L. Erlbaum Associates, 1975.

THOMAS, Jerry R.; NELSON, Jack K.; SILVERMAN, Stephen J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. Artmed Editora, 2009.

TYLER, Tom R. Why people obey the law: Procedural justice, legitimacy, and compliance. 1990.

UMA SEKARAN. **Research methods for business: A skill-building approach**. John Wiley & Sons, 2000.

URDAN, André Torres. A qualidade de serviços médicos na perspectiva do cliente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 44-55, 2001.

VALENTINE, Sean; GODKIN, Lynn; LUCERO, Margaret. Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. **Journal of Business Ethics**, v. 41, n. 4, p. 349-360, 2002.

VANTI, Nadia Aurora Peres. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 152-162, 2002.

VELTER, Aline N. et al. O estudo da sustentabilidade na administração: um levantamento dos "hot topics" publicados na última década. **Anais... XIII Seminários de Administração—SemeAd**. São Paulo: USP, 2010.

VIEIRA, Sônia. **Introdução à bioestatística**. Elsevier Brasil, 2015.

WALSTER, Elaine; BERSCHIED, Ellen; WALSTER, G. William. New directions in equity research. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 9, p. 1-42, 1976.

WALSTER, Elaine; WALSTER, G. William. Equity and social justice. **Journal of Social Issues**, 1975.

WELBOURNE, Theresa M.; BALKIN, David B.; GOMEZ-MEJIA, Luis R. Gainsharing and mutual monitoring: A combined agency-organizational justice interpretation. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 881-899, 1995.

WIENER, Yoash. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WIENER, Yoash; VARDI, Yoav. Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes - An integrative approach. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 26, n. 1, p. 81-96, 1980.

WIENER, Yoash.; VARDI, Yoav. Relationship between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. **Psychological Reports**, v. 67, n. 1, p. 295-306, 1990.

XEXEO, José A. M. Sistemas de Informação como Instrumento de Programa de Qualidade, doutorado em Engenharia de Sistemas e Comunicação, **COOPE, UFRJ**, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman Editora, 2015.

YILMAZ, Ercan. Organizational commitment and loneliness and life satisfaction levels of school principals. **Social Behavior and Personality**, v. 36, n. 8, p. 1085-1096, 2008.



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

### Exmo (a). Senhor (a).

Gostaria de pedir sua colaboração no preenchimento das questões /afirmações a seguir, que se destinam ao desenvolvimento de um estudo, com vista a elaboração de dissertação de mestrado na UCS. Essa pesquisa também é de interesse da Organização, pois proporcionará informações importantes para a evolução das práticas de gestão de pessoas.

**Não coloque seu nome nesse questionário. As suas respostas receberão tratamento científico e estarão sob sigilo. Não há interesse em identificar respostas individuais, mas sim, o resultado coletivo.**

### QUESTIONÁRIO – PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA E COMPROMETIMENTO

Para responder as afirmações do questionário, faz-se necessário que seja reconstituído mentalmente o processo da sua última avaliação de desempenho. Reflita, por exemplo, se o seu líder discutiu com você suas metas e objetivos, a forma que você foi tratado (a) pelo seu líder durante a realização da avaliação e se você possuiu um acompanhamento periódico e regular do seu desempenho.

Após essa reflexão, responda as afirmações abaixo.

A escala utilizada possui 5 (cinco) níveis de respostas, numerados de 1 a 5 e o significado de cada resposta é:

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Parte discordo, parte concordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
-----------------------------	---------------	--	---------------	-----------------------------

**Assinale com um “X” apenas uma alternativa, sendo essa a que melhor expressa a sua opinião em relação ao processo de avaliação de desempenho.**

		1	2	3	4	5
Q01	O resultado obtido na minha última avaliação de desempenho reflete o esforço que coloquei no meu trabalho.					
Q02	Os procedimentos utilizados para obter o resultado do meu desempenho foram aplicados de forma igual a todos os funcionários da Organização.					
Q03	Durante a avaliação de desempenho, meu líder explicou os procedimentos utilizados na obtenção do meu resultado.					
Q04	Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder me tratou de maneira atenciosa.					
Q05	O meu líder proporcionou feedback sobre as decisões que foram tomadas com base no meu desempenho e os impactos dessas decisões.					

		1	2	3	4	5
Q06	O resultado obtido na minha última avaliação de desempenho reflete a qualidade do trabalho que eu executei.					
Q07	Na Organização existem procedimentos para a revisão dos resultados da minha avaliação de desempenho, se isso for necessário.					
Q08	Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder me tratou com consideração.					
Q09	Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder deixou explícito, de forma clara, o que ele espera de mim.					
Q10	Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder me tratou com respeito.					
Q11	O resultado da minha avaliação de desempenho reflete a minha contribuição para o alcance das metas da Organização.					
Q12	Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder forneceu informações claras e adequadas sobre a minha avaliação.					
Q13	Os processos utilizados para a obtenção do meu resultado na avaliação de desempenho não foram influenciados por aspectos políticos, sociais, pessoais ou outros. Ou seja, a avaliação foi baseada somente no meu próprio desempenho.					
Q14	Na Organização, o resultado da avaliação de desempenho do funcionário traduz o seu verdadeiro desempenho.					
Q15	Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder foi honesto e ético ao falar comigo.					
Q16	Os processos utilizados para obter os resultados da minha última avaliação de desempenho respeitam os padrões éticos e morais aceitos pela sociedade.					
Q17	Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder foi franco e sincero comigo.					
Q18	As avaliações de desempenho da Organização não são conduzidas usando procedimentos justos.					
Q19	Eu sabia, antecipadamente, os aspectos do meu desempenho que iriam ser avaliados na avaliação de desempenho.					
Q20	O meu líder disponibilizou tempo suficiente para explicar os resultados da minha avaliação de desempenho.					
Q21	O resultado obtido na minha última avaliação de desempenho reflete, de forma justa e com exatidão, o meu desempenho no trabalho.					
Q22	Na Organização, qualquer funcionário pode solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre o resultado obtido na avaliação de desempenho.					
Q23	Durante o processo de avaliação de desempenho, eu conversei com o meu líder, sobre a forma que meu desempenho foi avaliado.					

		1	2	3	4	5
Q24	Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder forneceu feedback para melhorar a execução do meu trabalho.					
Q25	Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder demonstrou preocupação pelos meus direitos como funcionário.					
Q26	Os processos utilizados na avaliação de desempenho seguem regras/padrões definidos e que são aplicados de forma igual para todos os funcionários.					
Q27	Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder não fez observações ou comentários considerados impróprios.					
Q28	De acordo com o meu desempenho, o resultado da minha última avaliação de desempenho é adequado.					
Q29	O resultado obtido na minha última avaliação de desempenho foi baseado em informações exatas sobre o meu trabalho.					
Q30	Os processos utilizados para obtenção do último resultado da minha avaliação de desempenho, permitem que eu conteste o resultado obtido.					
Q31	Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder teve um comportamento considerado inadequado.					
Q32	Durante o processo de avaliação de desempenho, meu líder discutiu planos e metas para melhorar o meu desempenho.					
Q33	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira a Organização.					
Q34	Na situação atual, ficar na Organização é uma necessidade maior do que um desejo.					
Q35	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na Organização.					
Q36	Eu realmente sinto os problemas da Organização como se fossem meus.					
Q37	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar a Organização agora.					
Q38	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a Organização agora.					
Q39	Eu não sinto um forte senso de integração com a Organização.					
Q40	Se eu decidisse deixar a Organização agora, minha vida ficaria desestruturada.					
Q41	Eu me sentiria culpado se deixasse a Organização agora.					
Q42	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a Organização.					
Q43	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a Organização.					
Q44	A Organização merece minha lealdade.					
Q45	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na Organização.					
Q46	Se eu já não tivesse dado tanto de mim a Organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.					
Q47	Eu não deixaria a Organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.					
Q48	A Organização tem um intenso significado pessoal para mim.					

