

## PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA E ENVOLVIMENTO NO TRABALHO: O CASO DE UMA UNIVERSIDADE PARANAENSE

A. C. ROCHA\*, D. M. SILVA & G. F. CERETTA

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
adilson28@hotmail.com\*

Artigo submetido em dezembro/2014 e aceito em agosto/2016

DOI: 10.15628/holos.2016.2624

### RESUMO

Este estudo teve como objetivo investigar a percepção de justiça organizacional e o envolvimento no trabalho apresentada por servidores públicos - agentes universitários - em uma IES - Instituição de Ensino Superior, localizada na Região Sudoeste do Paraná. Com uma abordagem quali-quantitativa e características exploratório-descritiva, foram abordados 50 agentes universitários efetivos e contratados. O instrumento de coleta de dados para a avaliação de cada um dos enfoques: Escala de Percepção de Justiça Distributiva - EPJD (SIQUEIRA, *et al.* 1996), Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos - EPJP (GOMIDE Jr.; LIMA; FARIA NETO, 1996) e Escala de Envolvimento com o

Trabalho - EET (SIQUEIRA, 1995) foi aplicado a todos os servidores que desenvolvem atividades laborais na instituição. Entre os principais resultados as evidências sugerem que os agentes universitários apresentam uma forte percepção quanto a justiça distributiva e de procedimentos. No entanto, os resultados também demonstram que parte dos pesquisados percebem que a justiça no ambiente trabalho não se apresenta de forma satisfatória. Quanto ao grau de envolvimento no trabalho, as evidências demonstram que os pesquisados possuem um envolvimento significativo com as atividades que desenvolvem na instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de pessoas. Justiça e Envolvimento no trabalho. Agentes Universitários.

## JUSTICE OF PERCEPTION AND INVOLVEMENT AT WORK: THE CASE OF A UNIVERSITY PARANAENSE

### ABSTRACT

This study aimed to investigate the perception of organizational justice and job involvement by public servants - university agents - in an HEI - Higher Education Institution, located in the Paraná Southwest Region. With a qualitative and quantitative approach and exploratory-descriptive characteristics, were approached 50 effective university agents and contractors. The data collection instrument for the assessment of each of the approaches: Distributive Justice Perception Scale - EPJD (SIQUEIRA, *et al.* 1996), Procedures of Justice Perception Scale - EPJP (GOMIDE Jr.; LIMA, DO NETO, 1996) and Involvement

with work Scale - EET (SIQUEIRA, 1995) was applied to all servers that develop professional activities in the institution. The main results evidence suggests that university agents have a strong perception of the distributive justice and procedural. However, the results also show that part of the issue note that justice work environment does not present a satisfactory manner. The degree of involvement in the work, the evidence shows that respondents have a significant involvement in activities that develop in the institution.

**KEYWORDS:** People Management. Justice and Engagement at work. University Agents.

## 1 INTRODUÇÃO

A percepção de justiça e o envolvimento no trabalho são conceitos importantes para se entender como a relação com o trabalho afeta o comportamento, desempenho e qualidade de vida das pessoas. Estes fatores apresentam-se à medida que um indivíduo se interessa, se identifica e se compromete com o trabalho em comparação a outros aspectos da vida.

Quanto ao envolvimento com o trabalho, há pessoas que conseguem ver nas atividades que realizam, um meio de se desenvolver e atender suas necessidades mais profundas como seres humanos. Conforme Gomide Júnior e Siqueira (2008), o envolvimento com o trabalho é um dos principais vínculos afetivos do indivíduo com suas atividades profissionais.

Para Robbins (2002), envolvimento com o trabalho avalia quanto uma pessoa se identifica psicologicamente com a atividade laboral e considera seu nível de desempenho como importante na valorização de si mesma. A pessoa com alto nível de envolvimento identifica-se muito com o tipo de atividade que realiza e se preocupa realmente com essa atividade.

As pessoas, em seus relacionamentos profissionais, procuram medir seus investimentos e retornos, fazem comparações entre si mesmas e com outros. Nas organizações o que elas comparam é a contribuição que dão - trabalho, responsabilidade, talento, qualificação e o quanto recebem sobre esta contribuição - salário, benefícios, cargos, status. As pessoas percebem também, a dinâmica que envolve o processo decisório e no que se refere a utilização de recursos existentes no contexto laboral, ou seja, os meios que são utilizados para se alcançar os resultados. (ROBBINS, 2002).

Sobre este aspecto destaca Banov (2011, p. 75) “a justiça entre o que o colaborador oferece e o que recebe comparado aos seus colegas é fator primordial para o seu envolvimento com o trabalho. O que o colaborador percebe é a relação eu-trabalho-outros”. Diante do contexto apresentado, esse estudo tem como objetivo responder a seguinte questão norteadora: Qual a percepção de justiça e o grau de envolvimento com o trabalho dos agentes universitários que atuam em um Campus universitário de uma Universidade Estadual de Ensino Superior?

Além desta seção introdutória, o artigo apresenta uma sucinta revisão dos conceitos sobre justiça organizacional e envolvimento no trabalho, apresenta também o método utilizado para o estudo, as análises, a discussão dos resultados e as considerações finais.

## 2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

O tema justiça se apresenta constantemente de forma muito intensa nas relações humanas na vida das sociedades e perpassa toda a história da humanidade. (RIBEIRO, 2008). Segundo Bittar e Almeida (2011), justiça é um termo que vem do *latim* e significa respeito à igualdade de todos os cidadãos. É o princípio básico que regula as atividades humanas a fim de manter a ordem social através da preservação dos direitos em sua forma legal.

O interesse pelo tema justiça ocorre desde a antiguidade, onde já era estudado pela filosofia moral. A maioria dos estudos desenvolvidos a respeito de Justiça, certamente é do Direito, pois este é seu objeto de estudo que conceitua a Justiça como equidade, bem estar e reconhecimento. Na visão de Aristóteles, a justiça é *Areté*, palavra de origem grega, uma virtude,

que consiste na constante e firme vontade de dar ao outro o que lhe é devido, e esta excelência ou perfeição se alcança pelo desenvolvimento de uma capacidade natural. (BITTAR; ALMEIDA, 2011).

O tema justiça organizacional, conforme Rodrigues, Assmar e Jablonski (1999), surgiu na década de 1960, no campo da psicologia social e tem como objeto de estudo o comportamento humano em sociedade e as relações funcionais entre o ambiente e os processos psicológicos, no ambiente organizacional, se refere às percepções dos empregados sobre o que é justo ou injusto dentro das organizações nas quais trabalham e como se comportam diante de uma situação percebida como justa ou injusta. Justiça organizacional está preocupada com a percepção de como os trabalhadores são tratados de forma justa pela organização, havendo evidências substanciais, demonstrando que a percepção de justiça organizacional dos trabalhadores pode influenciar suas emoções, atitudes e comportamentos no local de trabalho. (WANG; LU; SIU, 2014).

A obra "*Social behavior: Its elementary forms*" de autoria de George C. Homans, (1961 *apud* Rodrigues, Assmar e Jablonski, 1999), introduz o termo justiça distributiva – recursos e recompensas recebidas no trabalho – relacionando à teoria da equidade que tinha como pressuposto o justo é o proporcional, ou seja, os trabalhadores recebem de acordo com o que contribuíram e marcou o início de muitos estudos sobre justiça por vários autores (ADAMS, 1965; WALSTER, 1978; LEVENTHAL, 1980; PAZ, 1992; GOMIDE JR. e SIQUEIRA, 2008), que contribuem para a compreensão de como o conceito justiça é importante no mundo organizacional. Esses estudos vêm demonstrando que a forma como as pessoas percebem a justiça nas organizações é um fator que pode influenciar tanto a produtividade, quanto a qualidade dos produtos desenvolvidos, mas principalmente no desempenho das pessoas e das empresas. (SANTOS, 2010).

Para fins de delimitação e entendimento, neste estudo serão abordados dois tipos de justiça: a justiça distributiva e a justiça de procedimentos e um terceiro tema que é o envolvimento com o trabalho.

### 2.1.1 Justiça Distributiva

Inicialmente, conforme Rodrigues, Assmar e Jablonski (1999), os pesquisadores procuravam investigar a justiça distributiva, baseada na teoria da equidade de P. Stercy Adams, que parte do princípio que os indivíduos devem receber saídas (salário) de acordo com suas entradas (esforços) e essa comparação normalmente se faz em relação aos pares, ou seja, o colaborador em qualquer relação de troca espera um retorno justo.

De acordo com Robbins (2002), este julgamento é muito subjetivo, baseado na visão de mundo, suas expectativas, crenças e valores. Ainda, dentro dessa visão unidimensional, segundo Rodrigues, Assmar e Jablonski (1999), é importante ressaltar a iniquidade onde uma situação sendo percebida como injusta, pode desencadear no indivíduo sentimentos de raiva e hostilidade quando ele percebe que os resultados recebidos (outcomes) não foram proporcionais aos investimentos feitos (inputs).

Segundo Kerwin, Jordan e Turner (2014) a justiça distributiva é determinada pela percepção de justiça dos resultados experimentados por um empregado. Quando o empregado percebe que é tratado de maneira igualitária, sente que há justiça e tende a desenvolver atitudes positivas, a acatar as decisões do gestor e apresentar comprometimento. No entanto se o indivíduo percebe uma situação de injustiça, tende a sentir emoções negativas e, conseqüentemente, irá tentar

minimizar essas emoções negativas, aumentando ou diminuindo sua produção e/ou resultado. (ROBBINS, 2002).

### 2.1.2 *Justiça Procedimental*

Com a evolução dos estudos no campo organizacional, a justiça que era abordada em uma perspectiva unidimensional, baseada na Teoria da Equidade de Rawls, foi considerada sistêmica e multidimensional, então se passou a considerar que Justiça também depende dos procedimentos adotados, e os estudos passaram a combinar Justiça Distributiva e Procedimental. (COVACS, 2006).

Segundo Rodrigues, Assmar e Jablonski (1999), o termo justiça de procedimentos foi introduzido na Psicologia por Thibaut e Walker (1975). Esses pesquisadores consideram que os indivíduos avaliam de forma diferenciada o que é justo ou não em relação aos procedimentos de tomada de decisão, os meios. Seus estudos demonstraram que os processos foram percebidos como sendo justos quando as pessoas afetadas ou poderiam influenciar o processo de decisão ou fornecer informações importantes para a decisão.

Conforme Rodrigues, Assmar e Jablonski (1999), Leventhal (1980), partindo do pressuposto de que o indivíduo percebe sua organização como justa diante dos procedimentos seguidos no processo de tomada de decisão, apresenta seu modelo de justiça processual. Para tal, distingue seis regras básicas que devem ser consideradas por todas as organizações, pois se o trabalhador perceber que os procedimentos estão injustos, as consequências serão sofridas pela própria organização. Este conjunto de regras envolve: consistência – tratamento igual entre as pessoas e ao longo do tempo; supressão de tendenciosidade – ausência de interesses pessoais ou preconceitos ideológicos; precisão – uso adequado da informação; corretabilidade – oportunidade de outras autoridades poderem alterar as decisões; representatividade – consideração das preocupações, valores e pontos de vista de todas as partes do processo; ética – compatibilidade com valores morais e éticos fundamentais.

Não se pode tentar conhecer e entender as percepções dos trabalhadores em relação ao seu trabalho sem, antes, descobrir como eles percebem a dinâmica que envolve o processo decisório e no que se refere à alocação de recursos existentes no contexto laboral. Ou, ainda, se essa dinâmica será analisada em termos de percepções de justiça/injustiça e da vivência do trabalho como fonte de prazer ou de sofrimento. Trata-se de temas que estão presentes o tempo todo nas relações de trabalho, influenciam nas atitudes, comportamentos e saúde do trabalhador e devem ser melhor compreendidos. (MEIRELES, 2006).

## 2.2 *Envolvimento no trabalho*

De acordo com Siqueira (2008), os pesquisadores Lodhal e Kejner em 1965 estudaram o envolvimento com o trabalho e o definiram como “o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta a sua autoestima” ou ainda, qual a importância que sua ocupação representa para a autoimagem, ainda segundo estes pesquisadores, a pessoa envolvida com o trabalho é aquela na qual o mesmo representa uma parte muito importante para a vida particular e afeta sua personalidade frente ao mesmo. Destacam também que, para o envolvido, o trabalho é parte essencial de sua identidade, não importando que tipo de ocupação tenha ou quão bem atua.

Para Robbins (2002), satisfação no trabalho, comprometimento e envolvimento caracterizam processos de vinculação afetiva com o trabalho e com a organização, ou seja, são atitudes e têm relação com as contribuições que o indivíduo apresenta para atingir as metas e objetivos organizacionais.

Esta condição poderia ser definida como um estado subjetivo em que o sujeito experimenta uma entrega total a atividade desempenhada, no sentido de que a pessoa percebe que tanto os desafios quanto suas capacidades são elevadas, ou seja, no estado de fluxo há um envolvimento tão intenso com a atividade, que a realização da atividade promove grande satisfação.

De acordo com Rui *et al.* (2010), o envolvimento seria representado pelos atributos vigor, dedicação e absorção. O atributo vigor é caracterizado por elevados níveis de energia e resistência mental durante a execução do trabalho, a vontade de investir em um esforço de trabalho, além da persistência, mesmo diante das dificuldades. A dedicação refere-se a um forte envolvimento com o trabalho, no qual se experimenta um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Já a absorção é caracterizada pelo fato do indivíduo ser totalmente concentrado e felizmente absorto em um trabalho, no qual o tempo passa rápido e o mesmo encontra dificuldades em separar-se de sua atividade.

Koponen *et al.* (2010) investigaram se o desenvolvimento do envolvimento no trabalho no setor de saúde pública diferia entre os funcionários de carreira e terceirizados. Utilizando-se de uma amostra de 369 indivíduos analisados através de regressão linear múltipla, apresentou resultados relevantes. Em primeiro lugar o envolvimento no trabalho foi melhor explicado pelo nível elevado da linha de base da justiça e trabalho de controle interacional, mudança positiva na justiça interpessoal e maior idade. Em segundo, os funcionários terceirizados tendem a diminuir o envolvimento com o trabalho, durante os primeiros anos, sendo assim, somente será superior que os postos de carreira se estiver em um ambiente de trabalho psicossocial favorável e estável.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objeto de estudo das ciências sociais é naturalmente complexo e, por isso, exige métodos investigativos próprios que respeitem suas peculiaridades. Quando se considera a relação dinâmica entre o mundo real, os sujeitos e a pesquisa, no que diz respeito às metodologias, é fundamental a utilização de abordagens múltiplas.

Este estudo tem uma abordagem quantitativa, conforme Creswell (2014) por meio dessa abordagem busca-se testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Tais variáveis, por sua vez, podem ser avaliadas e analisadas por procedimentos e técnicas estatísticas.

De acordo com Gomes e Araújo (2005), nos estudos produzidos pelas ciências sociais aplicadas não é conveniente à adoção de um método de investigação como das ciências naturais ou exatas, pois os pesquisadores-sujeitos que pertencem às ciências fundamentadas em bases antropológicas percebem os significados do processo de construção e desenvolvimento do mundo de maneira interpretativista.

Como característica este estudo apresenta-se como descritivo, o qual segundo Köche (2012) estuda o comportamento entre duas ou mais variáveis de um fenômeno sem manipulá-los. Destaca ainda que a pesquisa descritiva constata e avalia a relação das variáveis à medida que estas se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem. Para

Gil (2009) as pesquisas descritivas objetivam a descrição das características de determinada população, podendo também ser elaborada com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.

O instrumento de coleta de dados foi composto por três escalas psicométricas sendo: Escala de Percepção de Justiça Distributiva (EPJD), Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (EPJP) e Escala de Envolvimento com o Trabalho (EET). Ressalta-se que não houve necessidade de se realizar um pré-teste, pois as escalas já haviam sido testadas pelos autores quando da validação das mesmas.

Este estudo buscou abordar uma população composta por 50 servidores Agentes Universitários que pertencem ao quadro funcional de uma IES - Instituição de Ensino Superior localizada na região Sudoeste do Paraná. Participaram da pesquisa todos os 50 agentes universitários efetivos e contratados, compondo uma amostra equivalente ao total da população existente.

O instrumento de pesquisa composto pelas Escalas Psicométricas foi aplicado em um corte transversal no mês de abril de 2014. O referido instrumento foi aplicado individualmente em cada setor da instituição. Para a aplicação e apuração dos resultados foram adotados os critérios elencados pelos autores das escalas psicométricas (SIQUEIRA et al. 1996; GOMIDE JR., LIMA, FARIA NETO, 1996; SIQUEIRA, 1995), os quais orientam sobre a aplicação, apuração dos resultados e interpretação das escalas.

Além das análises inerentes as escalas psicométricas utilizadas, os dados coletados foram tratados e analisados partindo da elaboração de hipóteses, aplicando técnicas de estatística descritiva e inferencial por meio de modelos de análise univariados, bivariados e multivariados.

### 3.1 Escala de Percepção de Justiça Distributiva - EPJD

A Escala de Percepção de Justiça Distributiva - EPJD desenvolvida por Siqueira *et al.* (1996), avalia o quanto o empregado percebe justiça na distribuição de recursos organizacionais, contém cinco questões com os seguintes elementos abordados: (i) é recompensado, de maneira justa, pela responsabilidade no trabalho; (ii) é recompensado, de maneira justa, pela experiência profissional; (iii) é recompensado, de maneira justa, pelos esforços no trabalho; (iv) é recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresenta; (v) é recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que é submetido durante o trabalho.

De acordo com Gomide Jr. e Siqueira (2008), o processo de construção iniciou-se com uma validação fatorial, na qual foi submetida à avaliação semântica para se verificar a compreensão de suas instruções, de seus itens (cinco frases) e da escala de respostas. Posteriormente o estudo de sua validação foi iniciado por meio da aplicação a 217 trabalhadores que indicaram uma escala de sete pontos.

Quando da etapa para a interpretação dos resultados obtidos pela aplicação da escala, Gomide Jr. e Siqueira (2008) orientam que se deve considerar quanto maior o valor obtido, maior será a percepção do trabalhador sobre o quanto a organização o recompensa de maneira justa (percepção distributiva). Para valores apurados entre 5 e 7, esses tendem a representar a percepção de justiça, tornando-se este mais forte à medida que o escore se aproxima de 7. Valores entre 1 e 3,9 revelam percepção frágil. Já os valores entre 4 e 4,9 podem representar uma certa

indiferença ou desconfiança do trabalhador naquele momento acerca de recompensas justas ofertadas pela organização. (GOMIDE JR.; SIQUEIRA, 2008).

### 3.2 Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos – EPJP

Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos – EPJP desenvolvida por Gomide Jr., Lima e Faria Neto (1996), avalia a percepção do quanto à organização adota ações justas em seus procedimentos decisórios sobre distribuição de recursos entre os seus colaboradores, com seis questões, teve os seguintes elementos abordados: (i) a organização utiliza regras bem definidas; (ii) a organização utiliza as mesmas regras para todos os empregados; (iii) a organização possui regras que impedem que as pessoas responsáveis pelas decisões levem vantagens pessoais; (iv) a organização permite a participação dos empregados na formulação das regras; (v) a organização possui regras que foram elaboradas com base em padrões éticos.

Quando da etapa para a interpretação dos resultados obtidos pela aplicação da escala, Gomide Jr. e Siqueira (2008) orientam que se deve considerar quanto maior o valor obtido, maior será a percepção do trabalhador sobre o quanto à organização possui condições ou procedimentos justos na determinação de seus critérios de alocação de recursos (percepção procedimental).

Para valores apurados entre 5 e 7, esses tendem a representar a percepção de justiça, tornando-se este mais forte à medida que o escore se aproxima de 7. Valores entre 1 e 3,9 revelam percepção frágil. Já os valores entre 4 e 4,9 podem representar uma certa indiferença ou desconfiança do trabalhador naquele momento acerca de recompensas, condições ou procedimentos justos ofertados pela organização. (GOMIDE JR.; SIQUEIRA, 2008).

### 3.3 Escala de Envolvimento com o Trabalho – EET

A Escala de Envolvimento com o Trabalho - EET, construída e validada por Lodahl e Kejner (1965), e adaptada por Siqueira (1995), contém cinco questões sobre envolvimento com o trabalho e os elementos abordados são os seguintes: (i) as maiores satisfações da minha vida vêm de meu trabalho; (ii) as horas que passo trabalhando são as melhores horas de meu dia; (iii) as coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho; (iv) eu como, vivo e respeito o meu trabalho, e (v) eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.

De acordo com Siqueira (2008), a aplicação da EET poderá ser feita de forma individual ou coletiva. Para se obter o escore médio da EET de cada pesquisado é necessário somar os valores indicados pelo respondente e dividir essa somatória por cinco. O resultado desses cálculos deverá ficar entre um e sete.

Na interpretação dos resultados obtidos pela aplicação da EET, deve-se considerar que quanto maior o valor médio obtido, maior será o grau de envolvimento com o trabalho. Valores entre 5 a 7 tendem a indicar envolvimento, tornando-se este mais forte à medida que o escore se aproxima de 7. Valores entre 1 e 3,9 revelam envolvimento frágil. Naturalmente, o envolvimento torna-se mais frágil ou praticamente inexistente à medida que se aproxima de 1. Valores entre 4 e 4,9 podem representar uma certa indiferença ou desconfiança do indivíduo, naquele momento, sobre a capacidade do seu trabalho atual absorvê-lo. (SIQUEIRA, 2008).

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 A organização em estudo

A unidade organizacional em tela está localizada no município de Francisco Beltrão, Paraná e caracteriza-se por ser uma instituição pública de ensino superior. Foi incorporada e transformada em autarquia estadual em 1999. Atualmente mantêm em funcionamento os cursos de graduação em Administração, Ciências Econômicas, Direito, Geografia (Bacharelado e Licenciatura), Medicina e Pedagogia. Também disponibiliza cursos de pós-graduação nas modalidades *lato sensu* e *stricto sensu*. A instituição possui atualmente em seu quadro funcional 133 servidores docentes e 50 agentes universitários. O Quadro 1 apresenta a composição da população e amostra participante desse estudo.

QUADRO 1 – Caracterização da amostra de servidores

| Agentes Universitários  | População | Porcentagem | Amostra |
|-------------------------|-----------|-------------|---------|
| Efetivos                | 41        | 82%         | 41      |
| Contratados Regime CRES | 09        | 18%         | 09      |
| Total                   | 50        | 100%        | 50      |

Fonte: Seção de Recursos Humanos da Unidade (2014)

A forma de ingresso na carreira técnica de Agente Universitário efetivo é por meio de concurso público. A carreira é composta de três cargos: agente universitário de nível superior, agente universitário de nível médio e agente universitário operacional, cada qual composto por funções singulares ou multi ocupacionais, estruturados em três classes crescentes. O desenvolvimento profissional na carreira acontece por meio de progressão e promoção.

A contratação de servidores por tempo determinado em regime especial (CRES) ocorre para atender a uma demanda temporária de excepcional interesse público, bem como para a reposição de trabalho em funções técnicas administrativas nos órgãos da Administração Direta e Autárquica do Poder Executivo Estadual.

O processo de contratação temporária na Instituição de Ensino se inicia após a seleção efetuada por meio de Processo Seletivo Simplificado e posterior homologação pelo Reitor. Com base nas necessidades emergenciais inicia-se a convocação, então a contratação ocorre pelo prazo máximo de dois anos, vedada a renovação.

### 4.2 Perfil demográfico dos participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa desenvolvem suas atividades laborais na área administrativa da instituição. Com relação ao tempo de trabalho dos servidores pesquisados, observou-se que 78% ingressaram na instituição a mais de 10 anos, ou seja, 39 servidores possuem um tempo de serviço considerável na instituição, isso demonstra que, em seu quadro funcional há uma parcela significativa de servidores com experiência na área administrativa em instituição de ensino. Outros 4% correspondem a 2 servidores que estão na instituição num período entre quatro e dez anos. Os colaboradores que atuam na instituição de 1 a 2 anos representam 10% do total, correspondendo a 5 servidores. Outra parcela está atuando há menos de um ano, representada por 8% dos participantes, corresponde a 4 servidores da instituição de ensino.



Os resultados obtidos evidenciam um elevado nível de qualificação, constatado que 72% dos servidores possuem formação de nível superior, com graduação completa ou Pós-Graduação. Observa-se também a existência de 13 servidores (26%) os quais possuem ensino médio ou graduação incompleta e apenas um servidor possui o ensino fundamental completo, e que corresponde a 2% da população pesquisada.

#### 4.3 Resultados sobre justiça distributiva

Nessa dimensão buscou-se analisar a percepção do servidor quanto à distribuição de recursos organizacionais no ambiente institucional. Essa dimensão sobre justiça distributiva pautou-se em cinco questionamentos, apresentados na seção de metodologia. Os resultados sobre essa dimensão estão apresentados na Tabela 1.

TABELA 1 – Percepção quanto a Justiça Distributiva

| Grau de Percepção (EPJD)    | Média | (S)   | Qtde.     | (%)         |
|-----------------------------|-------|-------|-----------|-------------|
| Frágil (entre 1 e 3,9)      | 2,38  | 1,022 | 11        | 22,0%       |
| Indiferente (entre 4 e 4,9) | 4,49  | 0,333 | 09        | 18,0%       |
| Forte (entre 5 e 7)         | 5,90  | 0,623 | 30        | 60,0%       |
| <b>Total da amostra</b>     |       |       | <b>50</b> | <b>100%</b> |

FONTE: Dados da pesquisa (2014)

Analisando os resultados sobre essa dimensão, verifica-se que 60% dos pesquisados têm percepção de justiça distributiva forte, ou seja, pressupõe-se que os servidores têm uma visão positiva no que tange à distribuição de recursos. Diante desse resultado, é possível concluir que a maior parte desses servidores visualiza sua remuneração como justa se considerado a capacidade profissional, a experiência, o nível de *stress* e o esforço realizado.

Esse resultado vai de encontro com o estudo de Vesco, Popik e Beuren (2012), referente à satisfação da maior parte dos pesquisados quanto ao salário recebido, o que pode ser explicado pela associação existente entre os fatores, isto é, à proporção que os servidores visualizam sua remuneração como sendo justa aumenta o sentimento de satisfação com o salário recebido.

Outros 22% dos pesquisados apresentaram uma percepção de justiça distributiva frágil, ou seja, percebem que a distribuição dos recursos no âmbito da instituição tem deficiências e não vem atendendo suas expectativas. Quando essa situação se confirma, conforme Siqueira e Padovan (2008), entende-se que poderiam ser experimentadas sensações negativas ou de desprazer por trabalhar em uma organização. Nesse caso, seria observada ausência do compromisso afetivo e possível desencadeamento de experiências negativas no dia-a-dia do trabalhador. Outros 18% dos servidores participantes indicaram uma indiferença ou desconfiança quanto à distribuição justa de recursos na instituição estudada.

#### 4.4 Resultados sobre justiça procedimental

Na dimensão que avalia a percepção sobre a justiça procedimental buscou-se analisar a percepção do servidor quando esse avalia como a instituição adota ações justas em seus procedimentos decisórios. Os resultados apurados sobre justiça procedimental estão apresentados na Tabela 2.

TABELA 2 – Percepção quanto a Justiça Procedimental

| Grau de Percepção (EPJP)    | Média | (S)   | Qtde.     | (%)         |
|-----------------------------|-------|-------|-----------|-------------|
| Frágil (entre 1 e 3,9)      | 3,06  | 0,869 | 18        | 36,0%       |
| Indiferente (entre 4 e 4,9) | 4,37  | 0,351 | 09        | 18,0%       |
| Forte (entre 5 e 7)         | 5,92  | 0,562 | 23        | 46,0%       |
| <b>Total da amostra</b>     |       |       | <b>50</b> | <b>100%</b> |

FONTE: Dados da pesquisa (2014)

Os resultados apurados para essa dimensão evidenciam que 46% (23) dos servidores pesquisados têm a percepção de justiça procedimental forte quanto aos procedimentos adotados pela instituição. Barradas (2011) destaca as conclusões de Cropanzamo e Greenberg (1997) as quais concluíram que quanto mais as decisões forem baseadas em procedimentos que são percebidos como justos, mais as pessoas são propensas a aceitarem. Processos de decisão são considerados como justos se envolverem a participação dos servidores, proporcionando-lhes oportunidade de contestar as decisões.

Outros 18% (9) dos servidores têm uma percepção indiferente ou desconfiança quanto a essa dimensão analisada. No entanto, outros 36% (18) indicaram que a adoção dos procedimentos analisados por essa dimensão como: formulação e imposição de regras embasadas em padrões éticos e morais, ainda é frágil no âmbito da instituição onde trabalham.

#### 4.5 Resultados sobre envolvimento no trabalho

A avaliação do grau de envolvimento no trabalho através da Escala de Envolvimento com o Trabalho – EET que abordou questões que traduzem o envolvimento com o trabalho, fazendo o uso de elementos que consideram as satisfações com a execução e o ambiente do trabalho. O Gráfico 3 apresenta os resultados inerentes ao grau de envolvimento apresentado pelos servidores pesquisados na instituição.

TABELA 3 – Percepção quanto ao Envolvimento no Trabalho

| Grau de Percepção (EPJP)    | Média | (S)   | Qtde.     | (%)         |
|-----------------------------|-------|-------|-----------|-------------|
| Frágil (entre 1 e 3,9)      | 2,98  | 0,463 | 11        | 22,0%       |
| Indiferente (entre 4 e 4,9) | 4,38  | 0,225 | 08        | 16,0%       |
| Forte (entre 5 e 7)         | 5,59  | 0,529 | 31        | 62,0%       |
| <b>Total da amostra</b>     |       |       | <b>50</b> | <b>100%</b> |

FONTE: Dados da pesquisa (2014)

Os resultados apurados com a aplicação da Escala de Envolvimento no Trabalho evidenciam que 62% (31) dos servidores apresentam um grau forte de envolvimento com o trabalho, resultado esse, confirmado por uma média de 5,59 (escala de 1 a 7) obtida no conjunto de respostas indicadas pelos pesquisados.

Segundo Zanelli, Andrade e Bastos (2014), a pessoa envolvida com o trabalho se esforça na realização das tarefas, tem alto nível de desempenho, baixas taxas de absenteísmo e saída da organização. Zanelli, Andrade e Bastos (2014) destacam e sua obra o estudo de Rotenberry e Moberg (2007) o qual revelou relação positiva entre envolvimento com o trabalho e ações de cidadania organizacional, vínculos afetivos e satisfação. Os resultados encontrados pressupõem que essa parcela de servidores tende a participar nas tarefas cotidianas da instituição e visualizam o trabalho como provedor de bem-estar e realização pessoal e profissional.

Outra parcela da amostra avaliada (16% - 8), apresentou certo grau de indiferença ou desconfiança, quanto aos aspectos investigados sobre o envolvimento no trabalho. No entanto, é de se ressaltar que outros 22% (11) dos servidores indicaram que possuem um grau frágil com o envolvimento no trabalho. Esse resultado, embora sendo em uma proporção menor em relação aos servidores que apresentaram grau forte no envolvimento, é significativo e poderá ser avaliado pelos gestores da instituição como um aspecto crítico a ser gerenciado no ambiente de trabalho.

Heponiemi *et. al.* (2011) em uma pesquisa semelhante, cujo o objetivo era examinar os efeitos de propriedade, nível de pessoal e justiça organizacional no envolvimento e satisfação do trabalho de enfermeiras especializadas no tratamento de idosos. Com uma amostra de 1047 enfermeiras do sexo feminino, com idades entre 18 a 69 anos funcionárias de 179 instituições de saúde geriátrica. Com a utilização das escalas de justiça organizacional processual de Moorman (1991) e justiça distributiva de Colquitt (2001) e também utilizando a análise de covariância. Os resultados foram: (i) uma relação entre o baixo envolvimento no trabalho quando os níveis de justiça organizacional (processual e distributiva) se apresentavam baixos em instituições privadas; (ii) mas quando os níveis de justiça organizacional eram altos não havia diferenças entre as instituições públicas e privadas.

#### 4.6 Resultados além das escalas psicométricas

Ampliando a análise dos dados, buscou-se avaliar o comportamento destes. Primeiramente se verificou a distribuição dos dados e constatou-se que os mesmos não apresentaram distribuição normal. Diante dessa constatação não foram aplicadas técnicas estatísticas paramétricas, as quais exigem como pressuposto uma distribuição normal. Fez-se se uso então de estatísticas não-paramétricas.

Com objetivo de verificar o relacionamento entre as escalas psicométricas que compunham o instrumento de pesquisa, foi realizada a correlação de entre as três escalas. De acordo com Field (2009), os coeficientes de correlação fornecem uma síntese numérica da direção e intensidade da relação linear entre duas variáveis, neste caso, os construtos (EPJD, EPJP e EET). A Tabela 4 apresenta os resultados da correlação.

**TABELA 4 – Correlação entre as escalas psicométricas**

|      |                 | EPJD   | EPJP   | EET |
|------|-----------------|--------|--------|-----|
| EPJD | Correlation     | 1      |        |     |
|      | Sig. (2-tailed) |        |        |     |
|      | N               | 50     |        |     |
| EPJP | Correlation     | ,679** | 1      |     |
|      | Sig. (2-tailed) | ,000   |        |     |
|      | N               | 50     | 50     |     |
| EET  | Correlation     | ,563** | ,553** | 1   |
|      | Sig. (2-tailed) | ,000   | ,000   |     |
|      | N               | 50     | 50     | 50  |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**FONTE: Dados da pesquisa (2014)**

Analisando a correlação entre os construtos pode-se identificar que a EPJP apresenta correlação positiva e intensidade significativa com a EPJD (0,679). O construto EET apresentou correlação moderada com EPJD (0,563) e com EPJP (0,553). Todas as correlações apresentaram o

valor  $p < 0,05$ , ou seja, apresentam significância estatística dentro dos parâmetros aceitáveis para a área das ciências sociais aplicadas.

Embora não seja possível tirar conclusões diretas sobre causalidade quando se interpreta o coeficiente de correlação, Field (2009) destaca que a interpretação pode ser ampliada, levando o coeficiente de correlação ao quadrado ( $r^2$ ), então se tem o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), o qual é uma medida da quantidade de variação em uma variável que é explicada pela outra. Ampliando a análise conforme propõe Field (2009), 46,1% da variação do construto EPJP é explicada pela variação do construto EPJD. Quanto à variação do construto EET, 31,6% de sua variação é explicada pela variação do construto EPJD, e em 30,5% é explicada pela variação do construto EPJP.

Buscou-se verificar se haviam diferenças entre os construtos e os grupos pesquisados, elaborado hipóteses quanto às escalas utilizadas e os grupos participantes. Diante da não normalidade dos dados, para testar as hipóteses fez-se uso do teste “*U de Mann Whitney*” o qual é usado como alternativa ao teste de médias (*teste-t*), comparando as medianas dos dois grupos (neste caso, gênero e tipo de contrato), servindo especialmente nos casos de amostras muito pequenas ou não normais. (FIELD, 2009). A alternativa de estatística não paramétrica para testar hipótese para além de 2 grupos foi o teste de “*Kruskal-Wallis*”. Para Field (2009), esse teste permite que se compare mais de 2 grupos, que neste caso são representados por: tempo de trabalho na instituição e formação escolar. A Tabela 5 apresenta os grupos, as hipóteses e os testes utilizados.

TABELA 5 – Testes de hipóteses entre Construtos e Grupos pesquisados

| Grupos  | Hipóteses  | Mann-Whitney U | Kruskal-Wallis |
|---|--|----------------|----------------|
| <b>Gênero</b><br>(Masculino e Feminino)   | H <sub>0</sub> : EPJD = entre homens e mulheres<br>H <sub>A</sub> : EPJD ≠ entre homens e mulheres               | Sig. 0,118     | -              |
|   | H <sub>0</sub> : EPJP = entre homens e mulheres<br>H <sub>A</sub> : EPJP ≠ entre homens e mulheres               | Sig. 0,123     | -              |
|   | H <sub>0</sub> : EPJP = entre homens e mulheres<br>H <sub>A</sub> : EPJP ≠ entre homens e mulheres               | Sig. 0,580     | -              |
| <b>Tipo de Contrato</b><br>(Efetivo e Contrato PSS)   | H <sub>0</sub> : EPJD = entre Efetivos e Contratos PSS<br>H <sub>A</sub> : EPJD ≠ entre Efetivos e Contratos PSS | Sig. 0,211     | -              |
|   | H <sub>0</sub> : EPJP = entre Efetivos e Contratos PSS<br>H <sub>A</sub> : EPJP ≠ entre Efetivos e Contratos PSS | Sig. 0,383     | -              |
|   | H <sub>0</sub> : EPJP = entre Efetivos e Contratos PSS<br>H <sub>A</sub> : EPJP ≠ entre Efetivos e Contratos PSS | Sig. 0,425     | -              |
| <b>Tempo de trabalho</b><br>(1) Menos de 01 ano; (2) De 01 a 02 anos; (3) De 02 a 03 anos; (4) De 03 a 04 anos; (5) De 04 a 10 anos; e (6) Mais de 10 anos.                   | H <sub>0</sub> : EPJD = entre Faixas de tempo<br>H <sub>A</sub> : EPJD ≠ entre Faixas de tempo                   | -              | Sig. 0,091     |
|   | H <sub>0</sub> : EPJP = entre Faixas de tempo<br>H <sub>A</sub> : EPJP ≠ entre Faixas de tempo                   | -              | Sig. 0,602     |
|   | H <sub>0</sub> : EET = entre Faixas de tempo<br>H <sub>A</sub> : EET ≠ entre Faixas de tempo                     | -              | Sig. 0,495     |
| <b>Formação escolar</b><br>(1) Ensino Fundamental; (2) Ensino Méd. incomp.; (3) Ensino Méd.; (4) Grad. incomp.; (5) Grad.; (6) Pós-Grad. incomp.; (7) Pós-Grad.; e (8) Outro. | H <sub>0</sub> : EPJD = entre Níveis de formação<br>H <sub>A</sub> : EPJD ≠ entre Níveis de formação             | -              | Sig. 0,780     |
|   | H <sub>0</sub> : EPJP = entre Níveis de formação<br>H <sub>A</sub> : EPJP ≠ entre Níveis de formação             | -              | Sig. 0,354     |
|   | H <sub>0</sub> : EET = entre Níveis de formação<br>H <sub>A</sub> : EET ≠ entre Níveis de formação               | -              | Sig 0,988      |

FONTE: Dados da Pesquisa (2014)

Os resultados dos testes apresentados na Tabela 6 demonstram que em ambos os testes para todas as hipóteses resultaram em *sig.* ou  $p > 0,05$ , neste caso, não rejeita-se a hipótese  $H_0$ , ou seja, não há diferença entre os construtos e os grupos analisados. Os resultados encontrados nesta

etapa de análise sugerem que há correlação significativa entre os construtos avaliados (escalas psicométricas), embora não podendo inferir que relações causais entre ambos, as correlações permitem verificar que há um poder de explicação quando da variação de um construto sobre outro. Os resultados dos testes comparativos entre os grupos e os construtos sugerem que há uma homogeneidade na percepção dos pesquisados, quando se trata dos itens avaliados pelas escalas psicométricas utilizadas por esse estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os aspectos que envolvem a percepção de justiça e o envolvimento com o trabalho são conceitos importantes para um entendimento de como a relação com o trabalho afeta o comportamento, desempenho, qualidade de vida e satisfação do trabalhador.

A proposta deste estudo foi avaliar como se comporta a percepção de justiça e qual o grau de envolvimento com o trabalho de servidores públicos - agentes universitários - que atuam em uma unidade pertencente a uma Universidade Estadual de Ensino Superior. Os resultados possibilitaram identificar algumas características comportamentais desses servidores.

Os resultados encontrados para percepção de justiça distributiva indicaram que 60% dos servidores têm uma percepção positiva no que tange à distribuição de recursos e a maior parte desses servidores visualiza sua remuneração como justa se considerado a capacidade profissional, a experiência, o nível de *stress* e o esforço realizado.

Quanto à justiça de procedimentos, o resultado de 36% indica um grau frágil, ou seja, grande parte dos pesquisados não visualizam os processos de decisão como justos por não envolverem a participação dos servidores, proporcionando-lhes oportunidade de contestar as decisões. No entanto, outros 46% (23) dos servidores pesquisados têm a percepção de justiça procedimental forte quanto aos procedimentos adotados pela instituição.

Os resultados alcançados nesta pesquisa em relação ao nível de envolvimento indicam que 62% têm forte grau de envolvimento com o trabalho indicando que existe uma alta vinculação dos mesmos com a instituição e visualizam o trabalho como provedor de bem-estar e realização pessoal e profissional.

Em síntese, as evidências encontradas sugerem que os agentes universitários demonstram um envolvimento significativo com o trabalho e têm uma forte percepção de justiça distributiva e de procedimentos. No entanto, os resultados também demonstram que parte dos pesquisados percebem que a justiça no ambiente trabalho não se apresenta de forma satisfatória.

Como limitação do estudo, destaca-se a sua realização utilizando as dimensões de justiça distributiva e procedimental, pois outros autores consideram também a dimensão que trata da justiça interacional. Por esta razão, sugere-se que estudos futuros dessa natureza, possuam uma amplitude maior, abrangendo também outras dimensões de justiça organizacional e as relacionando com aspectos de envolvimento e satisfação com o trabalho.

Outra limitação a ser considerada para o estudo é o corte transversal, sendo que estudos longitudinais poderiam agregar novas contribuições. Ademais, os resultados obtidos são válidos apenas para a amostra estudada em uma única instituição, limitando as possíveis generalizações.

## 6 REFERÊNCIAS

1. BANOVA, Marcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
2. BARRADAS, Maria Gertrudes Silvestre Bento. **Análise da relação entre a percepção de justiça organizacional e o burnout em professores do ensino superior**. 2011, 141 f. Dissertação (mestrado em gestão estratégica de recursos humanos) IPS - Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2011.
3. BITTAR, Eduardo Carlos Bianca; ALMEIDA, Guilherme Assis de. **Curso de filosofia do direito**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
4. COVACS, Jorge Miguel Luiz de Macedo. **Bem estar no trabalho: o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepção de justiça**. 2006, 117 f. Dissertação (mestrado em Psicologia), São Bernardo do Campo, 2006.
5. CRESWELL, John W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
6. CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento na vida cotidiana**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1999.
7. FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**, 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
8. GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
9. GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: VIII Seminário de Administração – SEMEAD, 2005, São Paulo. **Anais...** Universidade de São Paulo – FEA, 2005.
10. GOMIDE JUNIOR, Sinésio; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Justiça no Trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p.189-197.
11. HEPONIEMI, Tarja et al. The effects of ownership, staffing level and organisational justice on nurse commitment, involvement, and satisfaction: a questionnaire study. **International journal of nursing studies**, v. 48, n. 12, p. 1551-1561, 2011. Disponível em: <[http://ac.els-cdn.com.ez89.periodicos.capes.gov.br/S0020748911002355/1-s2.0-S0020748911002355-main.pdf?\\_tid=b3064aa8-15e2-11e6-a1d4-00000aab0f27&acdnat=1462797589\\_33e2147bc6ee401aeee34cb89dfda9e](http://ac.els-cdn.com.ez89.periodicos.capes.gov.br/S0020748911002355/1-s2.0-S0020748911002355-main.pdf?_tid=b3064aa8-15e2-11e6-a1d4-00000aab0f27&acdnat=1462797589_33e2147bc6ee401aeee34cb89dfda9e)>. Acesso em: 02 mai.2016.
12. KERWIN, Shannon; JORDAN, Jeremy S.; TURNER, Brian A. Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement?. **Sport Management Review**, v. 18, n. 3, p. 384-395, 2015. Disponível em: <[http://ac.els-cdn.com/S1441352314000886/1-s2.0-S1441352314000886-main.pdf?\\_tid=e854cd32-15e3-11e6-8004-00000aacb35e&acdnat=1462798108\\_c1f43fdc46e27a286f629670add821ea](http://ac.els-cdn.com/S1441352314000886/1-s2.0-S1441352314000886-main.pdf?_tid=e854cd32-15e3-11e6-8004-00000aacb35e&acdnat=1462798108_c1f43fdc46e27a286f629670add821ea)>. Acesso: 02 mai.2016
13. KÖCHE, J. C.. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**, 27. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2010.
14. KOPONEN, Anne M. et al. Job involvement of primary healthcare employees: Does a service provision model play a role?. **Scandinavian journal of public health**, v. 38, n. 3, p. 266-274, 2010. Disponível em: <<http://sjp.sagepub.com/content/38/3/266.full.pdf+html>>. Acesso: 02 mai 2016.
15. MEIRELES, Izabela Alves de Castro. **O impacto das percepções de justiça organizacional sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho**. 2006, 99 f. Dissertação (Mestrado em

- Psicologia). Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2006.
16. RIBEIRO, José Aduino. **Comprometimento organizacional e percepção de justiça**: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. 2008, 192 f, Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.
  17. ROBBINS, Stephens Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
  18. RODRIGUES, Aroldo; ASSMAR, Eveline Maria Leal; JABLONSKI, Bernardo. **Psicologia social**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
  19. RUI, Charles; RECHE, Ricardo Antonio; BERNARDI, Flávia Camargo; CAMARGO, Maria Emília. Envolvimento organizacional em empresas da serra gaúcha. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente, 2010, São Carlos. **Anais...** Associação de Engenharia de Produção – ABEPRO, 2010.
  20. SANTOS, Valdecir. **Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers**: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa. 2010, 169 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.
  21. SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Envolvimento com o trabalho**. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 139-143.
  22. SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquíria Aparecida Rossi. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 2, Brasília, Abr./Jun. 2008.
  23. VESCO, Delci Grapegia Dal; POPIK, Fabiane; BEUREN, Ilse Maria, Percepção de Justiça Organizacional na Avaliação de Desempenho e Satisfação no Trabalho dos Colaboradores de uma Cooperativa Agropecuária. In: XXXVI ENCONTRO DA ANPAD, **Anais...** Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração. Rio de Janeiro. 2012, p. 13.
  24. WANG, Hai-jiang; LU, Chang-qin; SIU, Oi-ling. Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 4, p. 1249, 2015. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Haijiang\\_Wang2/publication/268450630\\_Job\\_Insecurity\\_and\\_Job\\_Performance\\_The\\_Moderating\\_Role\\_of\\_Organizational\\_Justice\\_and\\_the\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Work\\_Engagement/links/54a4a59a0cf257a6360726a4.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Haijiang_Wang2/publication/268450630_Job_Insecurity_and_Job_Performance_The_Moderating_Role_of_Organizational_Justice_and_the_Mediating_Role_of_Work_Engagement/links/54a4a59a0cf257a6360726a4.pdf)> Acesso em: 02 mai.2016.
  25. ZANELLI, Jose Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 323-325.