

Justiça Distributiva – Um estudo sobre as variáveis demográficas dos funcionários e sua percepção sobre o ambiente de trabalho

Autoria: Sandra Mara de Andrade, Silvio Roberto Stefano

Resumo

Diante dos novos contornos do universo organizacional no qual mudam as bases da competitividade, se alteram também o perfil das pessoas e suas relações com as organizações e a percepção sobre as ações da organização, no que tange a critérios de distribuição de recompensas e promoções, isso influencia a qualidade do ambiente organizacional, daí, a temática Justiça organizacional ganha relevância no contexto da Administração. Para se alcançar o objetivo desta pesquisa, que é verificar se as características demográficas dos 139.230 funcionários das 481 empresas pesquisadas e analisadas interferem na percepção de Justiça Distributiva foi desenvolvida uma revisão de literatura que parte do conceito de Justiça de modo geral, posteriormente no campo organizacional, e por fim, Justiça Distributiva, partindo de autores clássicos como Platão, Aristóteles, Rawls, Greenberg, até chegar nos autores contemporâneos como Gomide Junior e Siqueira, Rêgo e Paz. Quanto às características da pesquisa, é possível descrevê-la como quantitativa, descritiva, com o uso da metodologia survey. A amostragem pode ser caracterizada em dois momentos distintos: por conveniência quando se trata das empresas e como probabilística estratificada, proporcional, por sexo, utilizando a seleção randômica para os funcionários respondentes. A coleta de dados foi realizada no período de abril a maio de 2010. Para atender aos objetivos deste estudo adotou-se um conjunto diversificado de testes e técnicas estatísticas, além dos testes de média, mediana e desvio padrão, e, outras medidas de posição e dispersão de aplicação fundamental também foram desenvolvidos: teste de correlação de Pearson, Mann-Whitney e Kruskal-Wallis. Os principais resultados apresentados dizem respeito a caracterização dos respondentes quanto a sexo, raça, idade, grau de escolaridade, cargo ocupado e tempo na empresa relacionados com as assertivas referentes a percepção de Justiça Distributiva. Os respondentes podem ser caracterizados como a maioria composta por homens, brancos, e que estes ocupam a maioria dos cargos de chefia. Pode se dizer ainda, que escolaridade dos pesquisados é alta, sendo que 38% dos pesquisados tem ensino superior completo. A partir das análises foi possível verificar que variável sexo não influencia a percepção a respeito de Justiça Distributiva, quando se trata da amostra pesquisada, e que, possível que idade e tempo de casa afetem positivamente a percepção de Justiça Distributiva. Uma descoberta intrigante foi o fato de o nível de escolaridade influenciar negativamente a percepção dos funcionários pesquisados sobre Justiça Distributiva.

1. Introdução

As organizações estão inseridas num contexto de grande competitividade, no qual mudam as bases das vantagens competitivas. Essas mudanças contextuais causam impactos nos processos de gestão e nas relações entre pessoas e organizações. De um lado, as organizações procuram diferenciar o desempenho das pessoas, de acordo com suas competências ou impactos nos objetivos estratégicos do negócio e acabam alterando os critérios e as formas de remunerar e recompensar os funcionários.

De outro lado, as pessoas ganham autonomia e espírito crítico, assim, questionam os critérios adotados para diferenciar, reconhecer e recompensar seu desempenho no trabalho, o que influencia diretamente a percepção sobre Justiça Distributiva nas organizações. Com isso, também se alteram as relações entre as pessoas no ambiente de trabalho, bem como a forma como os funcionários percebem as ações da organização e isso influencia a qualidade do ambiente organizacional, daí, a temática Justiça organizacional ganha relevância no contexto da Administração.

Pode-se dizer que o conceito de Justiça de modo geral é tratado desde os filósofos antigos. No campo organizacional ele entra pela “porta” da Psicologia, sendo que o termo Justiça Organizacional é cunhado na década de 80 e tem como foco as percepções acerca de justiça nas relações entre trabalhadores e organizações. Os primeiros estudos no campo organizacional tiveram como objeto a Justiça Distributiva, como uma perspectiva unidimensional, proveniente da Teoria da Equidade de Rawls. Com a evolução dos estudos, o fenômeno foi considerado sistêmico e multidimensional, então passou-se a considerar que Justiça também depende dos procedimentos adotados, e os estudos passaram a combinar Justiça Distributiva e Procedimental.

Nesse artigo, o estudo da Justiça Organizacional se dá dentro da perspectiva unidimensional e já o objetivo é verificar se as características demográficas dos 139.230 funcionários das 481 empresas pesquisadas e analisadas interferem na percepção de Justiça Distributiva. Para se atingir o que aqui é proposto, foi desenvolvido um levantamento acerca da teoria a respeito de Justiça, Justiça Organizacional e Justiça Distributiva a fim de identificar se estudos anteriores visando esse fim já haviam sido desenvolvidos e para fins de comparação de resultados. Verificou-se que a produção principalmente no Brasil é limitada.

Posteriormente foram coletados os dados e desenvolvidas as análises estatísticas, o que caracteriza a pesquisa como quantitativa e descritiva. Assim, os resultados demonstram que para amostra utilizada a variável sexo não influencia a percepção a respeito de Justiça Distributiva, e que, possível que idade e tempo de casa afetem positivamente a percepção de Justiça Distributiva. Uma descoberta intrigante foi o fato de o nível de escolaridade influenciar negativamente a percepção dos funcionários pesquisados sobre Justiça Distributiva.

2. Referencial Teórico

Neste tópico do artigo é abordado o referencial teórico sobre o assunto em estudo. Parte-se de uma definição mais geral de Justiça, abordando as diferentes dimensões de Justiça Organizacional, e, por fim, destaca-se o conceito e os estudos pesquisados sobre Justiça Distributiva.

2.1 **Justiça**

Justiça é um conceito de grande complexidade, que admite inúmeras definições proveniente de diversas teorias que o associam a perspectivas e abordagens variadas. Os autores que tratam do tema também são vários, desde a antiguidade. Platão, Aristóteles e São Tomás de Aquino, Hobbes, Montesquieu, Rousseau, Rawls, Homans e Adams são exemplos de autores clássicos que abordam o tema.

Essa diversidade de conceitos e pensadores é proveniente da sua utilização nas mais diversas áreas do conhecimento, como Direito, Sociologia, Filosofia, Psicologia, História, Economia, ou, até mesmo em Educação, na Literatura e em Ciências Biológicas, que atualmente trabalha com o conceito de Justiça Ambiental. O maior corpo teórico desenvolvido a respeito de Justiça, certamente é proveniente do Direito, pois este é seu objeto de estudo primordial. Essa área do conhecimento conceitua a Justiça como equidade, bem estar e reconhecimento.

De forma muito sintética, a fim de contextualizar como se desenvolveram os estudos sobre Justiça, cabe descrever o que cada autor clássico afirma a respeito do tema. Para Platão (1994) a justiça é a base para todas as virtudes, e, só o homem justo conhece a justiça, sendo que o indivíduo possui três virtudes: a temperança, a coragem e a sabedoria. A justiça por sua vez é a base dessas três virtudes, sendo assim é a virtude fundamental.

Aristóteles (2007) acrescenta ao pensamento de Platão que a justiça é o fundamento que ordena o mundo, sendo que todas as virtudes estão subordinadas à justiça. Esta é considerada a virtude moral e consiste na obediência às leis da polis e no bom relacionamento com os cidadãos. Para o autor, igualdade é uma virtude de justiça.

Ainda nesta perspectiva, Thomas de Aquino dá ênfase a justiça legal, que também pode ser chamada de justiça política, sendo que alteridade e igualdade são elementos da justiça. Para Aquino o conceito de justiça é definido a partir da afirmação de Ulpiano, Imperador Romano, como sendo a vontade constante de dar a cada indivíduo o que é seu de direito. (CARVALHO, 2010).

Para Hobbes (2007) só existe justiça se existir a lei; um pacto. Assim, a injustiça é o rompimento desse pacto. Montesquieu (1996) amplia a definição de Hobbes, quando afirma que a justiça ideal depende da existência de leis escritas. E Rosseau (1762), por sua vez, descreve a justiça como um sistema de legislação que deve servir a liberdade e a igualdade.

Rawls (1971) é considerado principal nome quando se trata da Teoria da Justiça. Sua obra "*Theory of Justice*" foi desenvolvida com o propósito de descrever princípios e procedimentos que ajudassem o Estado a resolver os problemas de desigualdades entre os indivíduos, ou seja, sua teoria é pensada para ser aplicada no que ele chama de estrutura básica de uma democracia constitucional moderna. Para o autor, "o conceito de justiça envolveria pelo menos dois conceitos centrais: a distribuição social de bens escassos e o procedimento escolhido para selecionar o critério de distribuição" (GOMIDE JÚNIOR, 2002, p. 120).

A partir da Teoria da Justiça são determinados princípios de Justiça Social os quais tem como objetivo determinar direitos e deveres das instituições sociais, a fim de obter a cooperação social. Rawls determina que a cooperação social deve ser embasada em três princípios: o primeiro diz respeito a normas e procedimentos que devem ser legitimados para regular a conduta dos indivíduos; o segundo se refere a ideia de equidade na

cooperação, que deve ser recíproca e mútua, a fim de adquirir e dividir esforços equitativamente; e, o terceiro, prevê que cooperação social requer uma ideia de vantagem racional, ou seja, quando os participantes da cooperação social consideram o esquema sob seu ponto de vista tendem a obter algo para si (GOMIDE JÚNIOR, 2002). Homans (1961) é um autor, que apresenta grandes contribuições para os estudos relacionados a Justiça, a partir do conceito de troca social, que prevê que o indivíduo mede a relação com a organização a partir de custos e lucros, ou seja, ele percebe que há justiça se os lucros forem proporcionais aos custos que teve. Dessa forma, ele insere no campo de estudo a noção de justiça social, que dá origem a Justiça Distributiva, e direciona os estudos para o campo organizacional quando afirma que, o homem espera receber suas recompensas de forma proporcional às relações de troca que estabelece com seus colegas de trabalho: uma relação econômica, de forma que as recompensas ou o lucro crescem de acordo com os investimentos e os custos (TAMAYO; MENDONÇA, 2004, p.125).

Baseado nos pressupostos de Homans (1958; 1961), Adams (1963) desenvolve a Teoria da Iniquidade, na qual está presente o conceito de troca social, que tem como características a confiança e o respeito mútuo. Adams, ao desenvolver essa teoria, cria o termo “equidade” que pode ser definida como “equilíbrio entre a proporção das contribuições e retribuições de uma das pessoas envolvidas, com a proporção das contribuições e retribuições de outra pessoa envolvida na relação” e que origina o termo Justiça Distributiva (GOMIDE JÚNIOR, p.108, 2002).

Apresentados os principais estudos acerca do conceito de Justiça de forma mais geral, e também as contribuições de Homans que faz a transposição de um conceito geral para o campo organizacional. É possível acatar uma referencia sobre o uso do termo como “virtude de dar a cada um o que lhe é de direito”. No próximo tópico trata-se de Justiça Organizacional em si, abordando a evolução dos estudos sobre o tema neste campo do conhecimento.

2.2 Justiça Organizacional

O termo Justiça Organizacional foi cunhado por Greenberg (1990), a partir da organização dos “estudos sobre concepções, percepções e reações à (in)justiça por parte dos empregados em relação às organizações em que trabalham” no final da década de 80 (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005, p.444). Para esses autores, “em linhas gerais, justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações”.

Assmar, Ferreira e Souto (2005) descrevem ainda, sobre a evolução dos estudos sobre justiça organizacional, que partir da década de 90 a teoria e a pesquisa sobre o assunto se desenvolveram muito, principalmente visando compreender sua complexidade, as diferentes dimensões e seus impactos na organização.

Para James (1993), justiça organizacional denota as percepções individuais e grupais sobre o tratamento para com as pessoas da organização e o impacto gerado por tais condutas nos demais funcionários. Essa concepção do autor vem ao encontro do que Assmar, Ferreira e Souto (2005) afirmam ser o foco mais recente dos estudos: a avaliação das consequências provenientes de percepções contínuas de injustiça, pelos

trabalhadores, que culminam em níveis elevados de insatisfação, desmotivação e estresse.

De acordo com Colquitt (2001), justiça organizacional é comumente descrita a partir de dois tipos de percepções subjetivas: Justiça Distributiva e justiça procedimental. A pesquisa sobre justiça organizacional se divide pelo menos nessas duas dimensões e elas podem ser investigadas de forma independente ou articuladas, ou seja, a partir da perspectiva unidimensional, que tem como raiz a teoria da equidade de Rawls. Ou, considerando justiça um fenômeno multidimensional e sistêmico conforme contribuição introduzida por Deutsh (1985), ou seja, a existência de outros critérios além da equidade na distribuição de recompensas. (PAZ, 1992).

Assmar, Ferreira e Souto (2005, p.444) assumem que a “Justiça Distributiva se refere ao conteúdo das distribuições, à justiça dos resultados alcançados, e a justiça processual, diz respeito à justiça dos procedimentos adotados para determinar as distribuições”. Thibaut e Walker (1975) introduziram o conceito de justiça procedimental na literatura e posteriormente este foi aprimorado por Leventhal e Tyler (1990) e extrapolado para além do contexto “não legal” até as configurações organizacionais (COLQUITT, 2001). Colquitt (2001), ao desenvolver uma ampla revisão sobre a literatura de justiça, acrescenta que outro avanço relevante para a teoria veio com a obra de Bies e Moag (1986), quando os autores tratam da justiça interpessoal, ou interacional social, cuja descrição se encontra no Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões de Justiça Organizacional e Principais Estudiosos

Dimensões de Justiça	Caracterização	Principais Estudiosos
Distributiva	Primeira dimensão estudada pelos cientistas organizacionais. Seu foco é no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins alcançados ou obtidos sejam eles positivos ou negativos (ex: salários, lucros, resultados de avaliações de desempenho ou sanções).	Adams, 1965
Procedimental	Seu foco é o processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins. (ex: procedimentos usados para movimentação salarial e bonificações, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção)	Thibat e Walker, 1975 e 1978; Lind e Tyler 1988
Interacional Social/ Interpessoal	Trata da qualidade da interação entre empregados e superiores ou decisores, reflete o grau de adoção de um tratamento digno e respeitador para com os funcionários. (ex: , o gestor age com dignidade e respeito?)	Bies e Moag, 1986; Tyler e Bies, 1990; Greengberg, 1993, e Rego, 2000d
Interacional Social/ Informacional	Reflete a qualidade da interação com os gestores/decisores, sobre o grau em que o superior informa, explica e justifica as decisões que afetam as pessoas. (ex: Oferece justificações aos indivíduos afetados pelas decisões?).	Greenberg e McCarty, 1990; Greenberg, 1993a; Konovsky, 2000; Rego, 2000d, 2000e, 2000f

Fonte: Adaptado de Rego (2002, p.216) e Demo (2010, p.24).

Complementando a análise acerca das diferentes dimensões sobre Justiça organizacional, cabe citar Rego (2002) que amplia o conceito de Justiça Interacional Social para além de interpessoal, incluindo também seu caráter informacional. Estes autores testam um modelo multidimensional, já com quatro dimensões de justiça: distributiva, procedimental, interpessoal e informacional, cuja caracterização e principais estudiosos estão descritos no Quadro 1.

Conforme já mencionado, o foco de estudo deste artigo é a dimensão de Justiça Distributiva. Segundo Assmar, Ferreira e Souto (2005, p.444), a perspectiva de Justiça Distributiva pode ser tratada sob dois tipos de abordagem: uma unidimensional e outra multidimensional. A primeira se refere à teoria da equidade de Adams e se apoia no princípio aristotélico de que “o justo é o proporcional”, dessa forma, a percepção de justiça depende da igualdade entre investimentos e resultados. Apresentados os aspectos teóricos sobre Justiça Organizacional, no próximo tópico se concentram os esforços para conceituar e apresentar estudos que tratam da dimensão Justiça Distributiva.

2.2 Justiça Distributiva

É possível afirmar que Justiça Distributiva, assim como o conceito de Justiça, não nasceu na área de conhecimentos organizacionais. Adams (1965), conforme já relatado anteriormente, foi um dos principais estudiosos de Justiça Distributiva, quando desenvolveu a teoria da Iniquidade. Para o autor a grande preocupação das pessoas não era o nível dos resultados, mas se houve justiça na aferição dos resultados.

São vários os autores que desenvolveram pesquisas a respeito da percepção das pessoas sobre Justiça Distributiva. O próprio Adams (1965) desenvolveu duas pesquisas para testar a reação de estudantes mediante a situação de superpagamentos, e chegou a conclusão de que os indivíduos com alta dissônancia, provocada em razão da natureza da tarefa versus alta remuneração aumentaram sua produção, ao mesmo tempo que os alunos que recebiam por tarefa reduziram seu ritmo de trabalho, o que confirmou a teoria da Iniquidade (GOMIDE JÚNIOR, 2001).

Paz (1992) desenvolveu uma pesquisa para investigar os critérios de Justiça Distributiva percebidos, pelos funcionários de uma empresa estatal, como efetivamente usados na avaliação de seus desempenhos. Neste estudo identificou que a percepção de justiça nesse caso estava mais relacionada com variáveis organizacionais como posição hierárquica, tempo no cargo, salário, área de atuação e tipo de atividade, ao invés de relacionada com variáveis demográficas. A autora ainda aponta que estudos a respeito da percepção de Justiça Distributiva que buscam identificar diferenças de percepção em relação a sexo são pouco conclusivos.

Ainda a respeito de estudos desenvolvidos acerca de Justiça Distributiva, Rego (2002) destaca os estudos de Kim e Mauborgne, desenvolvidos no período entre 1991 e 1996, os quais demonstram que a Justiça Distributiva tem uma influência positiva sobre a satisfação das pessoas no trabalho.

Relacionando a percepção de Justiça com Gestão de Pessoas Morley (2004) pesquisou a relação entre Gestão de Pessoas e Justiça no local de trabalho, e, no Brasil, Demo (2010) desenvolveu um estudo no qual aborda políticas e práticas de Gestão de Pessoas e o papel dos Valores e da Justiça Organizacional.

Buscando relacionar Justiça com Gestão do Ambiente Organizacional por meio dos estudos de clima, dois autores consideram Justiça como um componente de seus modelos de análise de Clima Organizacional (SBRAGIA, 1983; MOSKOWITZ; LEVERING, 2002; 2003). Já Hayes, Bartle e Major (2002), pesquisaram Clima de Oportunidade, procuram fazer em seu estudo uma relação entre a Teoria de Clima e a Teoria de Justiça.

Outros autores que buscam reunir as teorias de Justiça e Clima Organizacional são, Naumann e Bennet (2000) ao investigar e propor um modelo de clima para Justiça

Procedimental. Por fim, cabe citar o estudo de Andrade (2010) que procura verificar se a percepção de Justiça Distributiva influencia no resultado de clima organizacional de empresas que pretendem ser destacar, no Brasil, pela qualidade do ambiente de trabalho. Quanto ao conceito de Justiça Distributiva, além das definições já explicitadas como a de Adams. Vale ressaltar as considerações de estudiosos do contexto organizacional como Gomide Júnior e Siqueira (2008, p.189), que afirmam que, justiça de distribuição pode ser “definida como a distribuição de bens escassos”. Rego (2002) corrobora com essa definição, pois o autor considera que esse tipo de justiça se refere ao conteúdo, ou seja, aos fins alcançados, e se refere à remuneração financeira, promoções, sanções entre outros.

Assim, a respeito do conceito de Justiça Distributiva é possível verificar que há consenso entre os autores de que se trata da percepção sobre a distribuição de bens escassos ou resultados alcançados. Essa é também a definição adotada para as finalidades deste artigo.

3. Metodologia

A presente pesquisa é de natureza quantitativa e utiliza da metodologia *survey*. De acordo com Terence e Escrivão Filho (2006, p. 3) “nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. Freitas et al (2000, p .105) reforçam que a pesquisa *survey* visa “a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo (...) por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário”. Assim, entre as principais características deste método é possível citar a produção de descrições quantitativas do fenômeno estudado e a utilização de um instrumento de pesquisa predeterminado para se atingir o objetivo pretendido.

Para atender diferentes propósitos são utilizadas diferentes tipologias da pesquisa *survey*. A tipologia desta pesquisa é a descritiva, pois segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), citado por Freitas et al (2000, p. 106):

Busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Neste tipo de *survey* a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade.

O questionário é o instrumento mais usado para esse tipo de pesquisa. Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999) afirmam que o uso de questionários quantitativos, em pesquisas de levantamento, é importante, pois fornece a possibilidade de obtenção de uma grande amostra.

Para mensurar as variáveis aqui analisadas referentes às características demográficas (sexo, nível de instrução, idade e tempo de serviço) foi utilizado um questionário desenvolvido pelo grupo de pesquisas Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações da FEA-USP, que é utilizado para coleta de dados em uma pesquisa anual, para a qual se candidatam as empresas que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. O instrumento utilizado foi pré-testado por Veloso et al, (2007). Ao instrumento original, para mensurar Justiça Distributiva, foram

acrescentadas ao questionário original 5 assertivas, validadas por Gomide Junior e Siqueira (2008, p. 193). Para esse grupo de variáveis foi utilizada escala de Likert de 5 pontos (sendo 1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente), há também a opção NS/NR. Não sei/Não quero responder.

Quanto ao processo de amostragem ele pode ser caracterizado de duas maneiras. O processo de amostragem adotado nesta pesquisa, quando se trata das empresas, pode ser classificado como não-probabilístico (MALHOTRA, 2001), pois a amostra consiste das empresas que se disponibilizaram voluntariamente para participar da pesquisa, no ano de 2010, no período entre janeiro e abril, ou seja, a amostra é por conveniência. Quanto à amostra dos funcionários, por empresa, ela se caracteriza como probabilística estratificada, proporcional, por sexo, utilizando a seleção randômica. Segundo Freitas et al (2000, p. 106) a principal característica desse tipo de amostra “é o fato de todos os elementos da população terem a mesma chance de ser escolhidos, resultando em uma amostra representativa da população. Isso implica utilizar a seleção randômica ou aleatória dos respondentes, eliminando a subjetividade.”

No que diz respeito à coleta de dados, esta ocorreu no período de abril a maio de 2010, sendo que a amostra de empresas por conveniência, ou seja aquelas que se candidataram a participar da pesquisa foi de 481 empresas. E, o total de pesquisados atingiu um total de 139.230 respondentes, o que em média significa 289 empregados por empresa.

Para atender aos objetivos deste estudo adotou-se um conjunto diversificado de testes e técnicas de pesquisa, além dos testes de média, mediana e desvio padrão, e, outras medidas de posição e dispersão, de aplicação fundamental. Os testes mais específicos estão descritos no Quadro 2:

Quadro 2: Técnicas de análises aplicadas e seus objetivos

Técnica	Objetivo
Teste de Mann-Whitney	Utilizado para fazer o comparativo a respeito da percepção de Justiça Distributiva em relação a sexo. Seu objetivo é testar se duas amostras independentes foram retiradas de populações com médias iguais. Trata-se de uma interessante alternativa ao teste paramétrico para igualdade de médias, pois esse teste não exige nenhuma consideração sobre as distribuições populacionais e suas variâncias (MARTINS, 2006). Considerando o objetivo do teste é possível afirmar que ele serve ao objetivo proposto, pois considera os diferentes sexos como duas amostras e verifica se as médias dessas amostras são iguais ou diferentes.
Teste Kruskal-Wallis	Este teste serve para decidir se várias amostras independentes provem de populações com médias iguais (MARTINS, 2006), assim sendo ele tem o mesmo objetivo do teste Mann-Whitney, mas compara as médias de mais que duas variáveis, como é o caso de nível de instrução.
Correlação de Pearson	O Teste de Correlação de Pearson foi utilizado para verificar se as características demográficas das pessoas (idade e tempo de casa) interferem na percepção de Justiça Distributiva. Os testes de correlação, segundo Hair <i>et al</i> (2009) representam o conceito de associação entre variáveis ou dimensões, ou seja, indicam que a mudanças em uma dimensão estão associadas à mudanças em outra na qual a primeira esteja correlacionada. Assim, se uma variável muda é possível prever como será a mudança na outra. Quanto mais elevadas forem as correlações, maior será a capacidade preditiva.

Fonte: elaborado a partir de informações pesquisadas.

4. Apresentação e análise dos dados

Apresentada a fundamentação teórica, a metodologia e os procedimentos adotados para a análise das informações coletadas, cabe agora apresentar os dados e discuti-los.

4.1 Aspectos de Perfil dos respondentes

Foram pesquisados 139.230 funcionários de 481 empresas, localizadas nos diferentes estados brasileiros, dessa forma a pesquisa tem abrangência nacional. Tais empresas são bastante diversas tanto em relação a porte, ramo de atividade, tempo de operação, origem do capital e Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. O ponto comum entre essas empresas é que elas procuram se destacar pela qualidade do seu ambiente de trabalho, logo pressupõe que elas tem Modelos de Gestão de Pessoas diferenciados, bem como funcionários com características particulares.

Os principais dados de caracterização dos respondentes analisados nesta pesquisa foram: sexo, cor da pele, nível de instrução, cargo, faixa salarial, idade e tempo de serviço. Para essas análises foram utilizados os dados de todos os pesquisados que responderam cada questão, ou seja, em função de não respondentes pode haver variação no número absoluto total de cada um dos aspectos estudados.

A partir das análises é possível afirmar que empregados das empresas estudadas são na maioria homens (65,8%) de um total de 136.772 respondentes, assim sendo o grupo de mulheres se constitui de 46.830, ou seja, (34,2%). Quanto à cor da pele, 66% de um total de 132.812 respondentes se caracterizaram como brancos. Já o nível de escolaridade predominante é ensino médio completo, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 - Nível de instrução dos respondentes

Nível de Instrução	N	%
Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau)	9823	7,2
Ensino Médio (Segundo Grau)	49565	36,4
Curso Superior incompleto	25158	18,5
Curso Superior completo	29673	21,8
Pós-Graduação	22041	16,2
Total	136260	100

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 1, ainda é possível dizer que há uma pequena parte dos respondentes que possui grau de escolaridade menor ou igual ao ensino fundamental, mas, em contrapartida, 38% dos respondentes possuem ensino superior, sendo que destes 16,2% também é portador de diploma de pós-graduação.

A distribuição dos cargos ocupados pelos respondentes nas empresas participantes da pesquisa está apresentada na Tabela 2. É possível visualizar que a maior parte dos funcionários (74,7%) ocupa os cargos operacionais, técnicos e administrativos. Terceiros e vendedores compõe 9,3% dos respondentes, já os cargos de supervisão, gerencia e direção são ocupados por 15,8% dos pesquisados.

Tabela 2 - Cargo ocupado pelos respondentes

Cargo que Ocupa	n	%
Diretor	1064	0,8
Gerente	8944	7
Supervisor	10238	8
Administrativo	23076	18,1
Técnico	26705	20,9
Vendedor	9992	7,8
Operacional	45608	35,7
Terceiro	1953	1,5

Total	127580	100
-------	--------	-----

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa

Ao se observar a Tabela 5, referente aos cargos e a Tabela 3 que apresenta a remuneração dos pesquisados, verifica-se que a distribuição dos percentuais de respondentes por faixa salarial está coerente com os com a distribuição dos cargos. Pois a maior parte dos respondentes (50,1%) recebe salário de até R\$1.530,00 e se abrangermos um nível salarial mais, verifica-se que mais de 70% dos pesquisados recebe salário até 3.060 reais, o que é condizente com 35,7% dos respondentes ocuparem cargos operacionais, e 26.705 pesquisados ocupados em atividades técnicas.

Tabela 3 - Remuneração dos pesquisados

Faixa Salarial	N	%
Até R\$ 1.020,00	41556	30,6
De R\$ 1.020,01 a R\$ 1.530,00	26462	19,5
De R\$ 1.530,01 a R\$ 3.060,00	31382	23,1
De R\$ 3.060,01 a R\$ 6.120,00	21516	15,9
De 6.120,01 a 8.160,00	5910	4,4
Mais de R\$ 8.160,00	8777	6,5
Total	135603	100

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa

Ainda analisando as Tabela 2 e 3 é possível fazer mais algumas relações, considerando remuneração e cargo, já que os percentuais de respondentes em cargo de chefia (15,8%) se alinha ao percentual (10,9%) que indica salários superiores a R\$ 6.120,00. Na Tabela 4 são apresentados os dados relacionados a idade e tempo de serviços dos funcionários das empresas pesquisadas. Em média os pesquisados tem 33 anos e estão trabalhando na mesma empresa há 8 anos.

Tabela 4 - Idade e Tempo de Serviço dos respondentes

	Idade	Tempo de Serviço/Casa
N = Número de Respondentes	135633	131867
Média	33,35	8,06
IC95% = Intervalo de Confiança	(33,3 ; 33,41)	(8,02 ; 8,11)
Mediana	31	5
EPM = Erro Padrão	0,03	0,02
DP = Desvio Padrão	9,98	8,65
Minímo	0	0
Maxímo	99	99
IIQ – Diferença Interquartil	14	9
Percentil 25	26	2
Percentil 75	40	11

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa

A respeito dos dados da Tabela 4 é possível dizer, ainda, que 25% dos pesquisados tem até 26 anos, e que outra parcela de 25% tem mais que 40 anos, de acordo com a análise dos percentis. Ainda considerando essa mesma análise verifica-se que 25% dos respondentes com menos tempo de casa trabalha a até 2 anos na empresa, e 25% dos funcionários que tem mais tempo trabalhando nas empresas se caracteriza como o grupo com 11 anos ou mais.

Sobre a população pesquisada é possível afirmar, a partir dos dados descritos, que a maioria dos cargos das empresas pesquisadas é ocupada por homens. Sobre a

escolaridade dos pesquisados é possível dizer que é alta pois, (38%) tem ensino superior completo. Entretanto, a faixa salarial predominante é de R\$ 1.530,00, já que mais da metade dos funcionários das empresas pesquisadas, recebe como remuneração esse montante, ou valores abaixo disso. É possível inferir, relacionando, os dados de salário e cargo que eles estão alinhados, pois a maior parcela dos respondentes ocupa cargo operacional ou técnico.

4.2 Análise do Escore de Justiça Distributiva em Relação às Características dos Respondentes

Para identificar se as características demográficas dos pesquisados influenciam o escore da dimensão Justiça Distributiva, foram desenvolvidas análises principalmente aplicando testes de média e de correlação, considerando as características dos funcionários e sua relação com o indicador de Justiça Distributiva. Nessas análises foram consideradas as variáveis demográficas: sexo, nível de instrução, idade dos respondentes e tempo de serviço. É possível verificar que em cada teste realizado o número absoluto de respondentes varia, pois foram excluídos aqueles que não forneceram as informações referentes a cada uma das características demográficas, conforme Tabela 5.

Tabela 5 - Estatísticas Descritivas do escore de Justiça padronizado para sexo

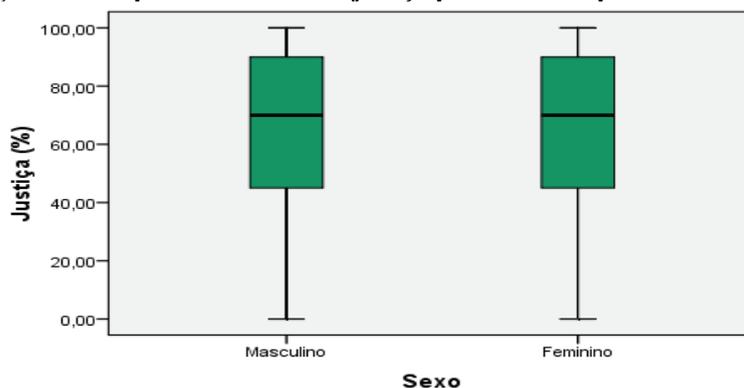
	Sexo	
	Masculino	Feminino
Número de respondentes	89653	46652
Média	63,9391	63,5244
Mediana	70	70
Desvio Padrão	30,34918	30,21613
Mínimo	0	0
Máximo	100	100
Percentil 25	45	45
Percentil75	70	70

Valor de p (teste de Mann-Whitney) 0,0063

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa.

É possível verificar que as estatísticas descritivas não demonstram diferenças significativas em relação ao Escore de Justiça Distributiva quando relacionado com sexo dos respondentes. Pois a média e a mediana referentes à percepção de Justiça Distributiva dos diferentes grupos, masculino e feminino, são similares. A visualização do resultado exposto fica ainda mais fácil a partir da Figura 1.

Figura 1 - Boxplot dos escores de justiça padronizados para cada sexo.



Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Hair *et al* (2009) afirmam que é necessário verificar as relações entre os fatores a partir de gráficos, mas também por meio de testes estatísticos. Dessa forma foi aplicado o teste de Mann-Whitney, que compara se duas populações (masculino e feminino) provenientes de uma mesma amostra possuem médias iguais. Este teste evidenciou que pode haver diferença significativa nos resultados dos diferentes grupos, entretanto, considerando essa amostra de respondentes o resultado não apresentou diferenças. A Tabela 6 apresenta os dados de instrução e seus resultados relacionados a percepção de Justiça Distributiva.

Tabela 6 - Estatísticas Descritivas do escore de Justiça padronizado para nível de instrução

	Nível de Instrução				
	Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau)	Ensino Médio (Segundo Grau)	Curso Superior incompleto	Curso Superior completo	Pós-Graduação
Número de respondentes	9754	49375	25083	29585	21994
Média	71,39	65,25	62,78	60,93	62,32
Mediana	80	75	70	65	70
Desvio Padrão	29,50	30,70	30,58	29,89	29,23
Mínimo	0	0	0	0	0
Máximo	100	100	100	100	100
Percentil 25	55	45	45	40	45
Percentil 75	100	95	90	85	85

Valor de p (teste de Kruskal – Wallis) < 0,0001

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Observando a Tabela 7, identifica-se, a partir das estatísticas descritivas que, o escore de Justiça Distributiva diminui significativamente com o aumento do nível educacional. Realizado o teste estatístico Kruskal – Wallis para confirmar se essas diferenças são significativas ou não. Observou-se que não há diferença significativa ($p \sim 1,000$) entre os respondentes com curso superior completo e com pós-graduação, embora as médias se apresentem numericamente diferentes. Nas demais comparações $p < 0,001$ o que significa que a diferença apresentada entre as médias é significativa. Assim sendo, o grau de escolaridade dos respondentes influencia negativamente a percepção sobre Justiça Distributiva, pois quanto mais escolarizados os respondentes menor o escore de Justiça.

Tabela 7 - Coeficiente de correlação (r) de Pearson

Justiça (%)	Idade	Tempo de Serviço/Casa
R	0,052	-0,047
P	< 0,001	< 0,001

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Analisando os dados de Justiça em relação à idade e tempo de serviço, por meio do coeficiente de correlação de Pearson que serve para identificar se as variáveis estão associadas, ou seja, se a variação de uma influencia nas demais, verificou-se que embora significativamente diferentes de zero ($p < 0,001$), as correlações entre a variação de idade e tempo de Serviço foram muito fracas, pois o valor absoluto de r foi menor que 0,05 para idade e (0,047) para tempo de serviço, e, considera-se uma correlação fraca quando se obtém resultados de r menor que 0,2.

5. Conclusões

Observou-se a partir do referencial teórico que a temática justiça é tratada por diversas áreas do conhecimento. No campo da administração, ela foi introduzida pela Psicologia organizacional, a qual concentra a maioria dos estudos até os dias atuais. No cenário internacional, há uma infinidade de estudos acadêmicos envolvendo os mais diversos aspectos do tema. Entretanto, no Brasil os estudos são poucos e ainda se concentram na área da Psicologia Organizacional.

No que tange ao perfil dos funcionários pesquisados constatou-se que são na maioria homens, brancos, e que estes ocupam a maioria dos cargos de chefia. Pode se afirmar ainda que escolaridade dos pesquisados é elevada, pois 38% tem ensino superior completo. Entretanto, a faixa salarial predominante é de R\$ 1.530,00, já que mais da metade dos funcionários das empresas pesquisadas, recebe como remuneração esse montante, ou valores abaixo disso.

Quanto aos resultados das análises das variáveis demográficas relacionadas a percepção de Justiça, verificou-se que a variável sexo não influencia a percepção a respeito de Justiça Distributiva, pois as médias de ambos os grupos de respondentes, masculino e feminino, foram iguais. Entretanto, se as médias fossem diferentes, teria significância estatística, o que denota que essa variável pode influenciar no escore de Justiça Distributiva. Isso reafirma que estudos a respeito da influência da variável sexo são inconclusivos, como já previa Paz (1992). Contudo, é possível que idade e tempo de casa afetem positivamente a percepção de Justiça Distributiva. Esse resultado está alinhado novamente ao de Paz (1992), que afirma que tempo no cargo pode afetar a percepção a respeito de Justiça.

Um resultado que não encontrou suporte em outros estudos foi o fato de o nível de escolaridade influenciar negativamente a percepção sobre Justiça Distributiva. Mas, é possível relacioná-lo às mudanças no perfil dos funcionários das organizações contemporâneas. Uma relação possível é o aumento do grau de escolaridade que poderá aumentar também o nível de criticidade a respeito da políticas e práticas organizacionais, e como consequência, de como acontece a distribuição dos bens escassos na organização, visto que o índice de Justiça Distributiva se reduz à medida que a escolaridade aumenta, mas isso acontece até a faixa correspondente ao ensino superior.

Como fator limitador deste trabalho, pode ser considerado é o fato de que a amostra das empresas é intencional, já que foram pesquisadas as organizações que pretendem se

destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. Outro fator limitante é que Justiça Organizacional foi investigado como um conceito unidimensional – Justiça Distributiva. Assim, como sugestão para pesquisas futuras, o fenômeno pode ser pesquisado de forma mais aprofundada, considerando as dimensões Procedimental, Interacional e Informacional, principalmente, verificar como se apresenta a Justiça Procedimental nas organizações pesquisadas, seria de grande contribuição para a temática.

Referências

- ADAMS, J.S. Inequity in social exchange. In.: BERKOWITZ, L. (Ed.), **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1965. v. 2, p. 267-299
- ANDRADE, S. M. Percepção de justiça distributiva no clima organizacional: um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, 96 p. São Paulo, 2010.
- ARISTÓTELES. **Ética a nicômaco**. São Paulo: Edipro, 2007.
- ASSMAR, E.M.L.; FERREIRA, M.C; SOUTO, S.O.; Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 3, p.443-453, 2005.
- BIES, R.J.; MOAG, J.S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R.J.; SHEPPARD, B.H; BAZERMAN, M.H. (Ed.). **Research on negotiation in organizations**. Greenwich: Jairess, 1986.
- CARVALHO, J.V.de. **São Tomás de Aquino**, um filósofo admirável. Disponível em: <<http://www.consciencia.org/aquinovidigal.shtml>>. Acesso em: 15 de setembro de 2010.
- COLQUITT, J.A. On the Dimensionality of Organizational Justice: A construct validation of a Measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 368 – 400, 2001.
- DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DEUTSCH, M. **Distributive justice**: a socialpsychological perspective. New Haven: Yale University, 1985.
- ESATERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**: um guia para monografia, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J.O Método de Pesquisa Survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, julho/setembro, 2000.
- GOMIDE JÚNIOR, S. Justiça nas Organizações. In: SIQUEIRA M.M.M. (org). **Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações**: estudos psicossociais. São Bernardo do Campo: UNESP, 2002.
- GOMIDE JÚNIOR, S.; SIQUEIRA, M.M.M, Justiça no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M (org) **Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. **Journal of Management**, v. 16, p. 399-432, 1990.
- HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L., BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

- HAYES, B.C.; BARTLE, S.A.; MAJOR, D.A. Climate for opportunity: A conceptual model. **Human Resource Management Review**, v. 12, p. 445-468, 2002.
- HOBBS, T. **Leviatã**. São Paulo: Martin Claret, 2007. 519 p.
- HOMANS, G.C. Social Behavior as Exchange. **American Journal of Sociology**, v. 63, p. 597-606, 1958.
- HOMANS, G.C. **Social behavior**: its elementary forms. New York: Harcourt, Brace & World, 1961.
- JAMES, K. The social context of organizational justice: cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. In: CROPANZANO, R. (Ed.). **Justice in the workplace**. London: Lawrence Erlbaum, 1993, p. 21-50.
- KIM, W.C.; MAUBORGNE, R.A. Implementing global strategies: the role of procedural justice. **Strategic Management Journal**, n. 12, p. 125-143, 1991.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, G.A. **Estatística Geral e Aplicada**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MONTESQUIEU, C.deS. **O espírito das leis**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- MORLEY, M. J. Contemporary debates in European human resource management: Context and content. **Human Resource Management Review**. v. 14, p. 353-364. 2004.
- MOSKOWITZ, M.; LEVERING, R. 10 great companies to work for in Europe. **Fortune**, v. 20, p. 26-38, January, 2003.
- MOSKOWITZ, M.; LEVERING, R. 10 great companies to work for. **Fortune**, v. 19, p. 30-34, February, 2002.
- NAUMANN, S.E.; BENNETT, N. A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. **Academy of Management Journal**, v. 43, p. 881-889, 2000.
- PAZ, M. G. T. **Justiça distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal**. 1992. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.
- PLATÃO. **A República**. Bauru: EDIPRO, 1994.
- RAWLS. **Uma Teoria de Justiça**. Lisboa: Editorial Presença, 1971. 1993 p.
- REGO, A. Justiça nas organizações – na senda de uma nova vaga? In.: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (Orgs.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. p. 306-334.
- REGO, A. Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n. 2, p. 209-241, 2002.
- ROUSSEAU. **Contrato Social**, São Paulo: Editora Martins Fontes, Livro II, Cap. VI, p. 46, 1762.
- SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.
- TAMAYO, A.; MENDONÇA, H. Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: Análise empírica de um modelo atitudinal. **RAC. - Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 117-135, abr/jun, 2004.

TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem Quantitativa, Qualitativa e a utilização da Pesquis-Ação nos Estudos Organizacionais. In: **XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2006, Fortaleza-CE. Anais da XXVI ENEGEP, Fortaleza: s. n. 2006.

THIBAUT, J.W.; WALKER, L. **Procedural justice**: a psychological analyses. New York: Erlbaum, Hillsdale, 1975.

VELOSO, E.F.R.; NAKATA, L.E.; FISCHER, A.L.; DUTRA, J.S. Pesquisas de Clima Organizacional: O uso de categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados. In: **XXXI Encontro da Anpad - ENANPAD**, 2007. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: s, n., 2007.