

## Comprometimento Organizacional e Percepção de Justiça: Um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa

Autoria: José Adauto Ribeiro

### RESUMO

O presente trabalho teve por propósito investigar as implicações da concessão diferenciada de remuneração e benefícios a dois grupos de funcionários, que exerciam função idêntica numa mesma empresa, sobre a percepção de justiça distributiva e comprometimento organizacional. À guisa de embasamento teórico, foram explorados os construtos de justiça organizacional e de comprometimento organizacional. O estudo empírico foi efetuado em uma organização da indústria bancária e teve por objeto os dados de uma *survey* realizada junto a uma amostra de 679 pessoas, cindida em dois grupos por distinções contratuais: o pré-98, com 304 indivíduos, e o pós-98, com 379. A diversidade dos dois grupos, com perfis bem distintos e com diferenças significativas de benefícios, se revelou bastante profícua para análises comparativas. Como instrumento de levantamento de dados, foi utilizado um questionário composto de variáveis demográficas e das escalas das três dimensões de comprometimento, de autoria de Meyer e Allen (1997), e de justiça distributiva, Siqueira e outros (1996).

### 1. INTRODUÇÃO

A instabilidade profissional e empresarial se recrudescer no alvorecer dos anos noventa. Na emergência da revolução microeletrônica e comunicacional, o ideal no mercado converteu-se na habilidade de interpretar tendências para a conquista de diferenciação como estratégia de enfrentamento ao padrão de seleção natural vigente, estabelecendo um novo paradigma de desempenho: a dissonância cognitiva da realidade. Ou seja, quanto menor for a defasagem entre a percepção do ambiente e sua mais recente configuração, maiores são as chances de sucesso. Identificar as mudanças, ainda na fase embrionária, e adaptar a organização para explorar as oportunidades emergentes e mitigar as ameaças é crucial para o progresso nos negócios. Esta transformação só é possível com o empenho dos empregados com os novos rumos. É sobre o comprometimento e seu valor como atributo organizacional em cenário de mudança é que se procura encetar a apresentação deste liame psicológico.

Sobre a realidade da nova base técnica da produção dinâmica, flexível e convergente, Drucker (2006) afirma que o fim das fronteiras tecnológicas derrubou os muros que demarcavam as indústrias. Antes, as empresas competiam dentro dum mesmo setor. Bastava conhecer bem a tecnologia da própria área para prosperar. Hoje, o aço compete não apenas com o alumínio, mas com o plástico de companhias petrolíferas e químicas. As tecnologias de hoje se cruzam com frequência e podem flunar sobre campos, antes, insondáveis. A premissa que se deduz é que a necessidade é única, mas o meio de satisfazê-la é diversificado. Os novos processos produtivos que emergem da mobilidade e convergência tecnológica, da mundialização do mercado impõem ao trabalhador postura protagonista no campo das decisões. Para o êxito competitivo da empresa, é essencial que seus empregados assimilem os redirecionamentos estratégicos, procurando antecipar os movimentos dos *stakeholders* do mercado. Para Malvezzi (1994), o desafio maior é o preparar as pessoas para enfrentar a realidade volátil, que impõe adaptações incrementais e, eventualmente, revisões radicais.

O ambiente organizacional, Segundo Drucker (2006), modifica-se com uma velocidade extraordinária e a globalização é o seu ápice. Para sobreviver, as organizações precisam criar novas estruturas que permitam lidar com a turbulência causada pelas flutuações do mercado, avanços tecnológicos e, sobretudo, formar equipes de pessoas comprometidas com seus objetivos e motivadas para aprender novas formas de fazer as coisas, mudar hábitos e até mesmo valores. Sobre as discontinuidades de tendências e a inevitável integração das

empresas com seus ambientes, Ansoff e McDonnell (1993, p. 549) acreditam que a flexibilidade organizacional para reagir a eventos inesperados se transformará numa preocupação básica da administração estratégica.

É da natureza das empresas o afã por ampliar vendas, participação de mercado e aumentar os resultados, visando acumular riquezas e garantir sua permanência no negócio. Na atualidade, por conta dos avanços dos meios de comunicação, dos transportes e da tecnologia da informação, as divisas dos mercados estão se movimentando na direção dos limites globais. E sabe-se que o ambiente continua competitivo e que sua intensidade é crescente, mas não se conhece mais quem são os reais competidores e onde eles estão.

No ambiente hostil das disputas por territórios mercadológicos, onde as empresas são constantemente contestadas, avançar sobre o espaço de seus concorrentes e defender o espaço já conquistado é uma questão de sobrevivência. É consenso no meio empresarial que a identificação, a lealdade e o envolvimento das pessoas são fulcrais para a formação de um grupo coeso e sinérgico, onde seus componentes atuam numa mesma direção, com pleno emprego de suas competências, orientados por uma visão inspiradora. No embate do mercado, o comprometimento é uma das forças relevantes que compõe a vitalidade da organização.

As empresas estão percebendo que as vantagens competitivas na área de tecnologia, gestão, processos e produtos estão ficando cada vez mais lacônicas, pois a concorrência tem demonstrado capacidade de identificar e mimetizar, com celeridade crescente, os diferenciais das empresas pioneiras. No mundo do trabalho, o comprometimento é um atributo único e exclusivo duma equipe de trabalho de determinada organização, que não pode ser clonado por outros competidores, e que propicia constância e vigor ao seu ânimo competitivo.

Embora sua relevância seja reconhecida, o comprometimento organizacional não é uma panacéia, mas, inequivocamente, uma das qualidades importantes presente nos times das empresas bem sucedidas. Pois uma equipe de pessoas comprometidas tende a ser mais leal, a assumir conduta diligente, a expressar interesse genuíno sobre os rumos da organização, a dedicar-lhe esforços extras e a contribuir volitivamente com o seu desenvolvimento. Por isso, todas as empresas aspiram ter empregados comprometidos com seus valores, crenças, estratégia e resultados. A expectativa é tão elevada que algumas empresas esperam que eles, na sua práxis diária, pensem e ajam como se fossem os donos ou controladores da companhia.

Diante da evidência do valor do comprometimento, a questão que se coloca é a seguinte: como desenvolver relações e criar um clima de trabalho favorável à geração de comprometimento consistente entre o empregado e a empresa? A resposta a esta pergunta exige um saber nada trivial. O cerne da complexidade desta questão está na multiplicidade de percepções e de respostas das pessoas a um mesmo estímulo, no contexto do trabalho. A idiosincrasia, atributo ontológico do indivíduo, que consigna sua singularidade e ao mesmo tempo proclama sua diversidade enquanto grupo, torna as pessoas mais enigmáticas e converte o estudo e a gestão das relações na organização em experiência instigante e desafiadora. A pesquisa dos antecedentes produz conhecimento útil para o gerenciamento do comprometimento organizacional, pois estuda o processo de desenvolvimento deste vínculo.

Com relação ao antecedente remuneração e benefício, este estudo depara-se com um critério de distribuição atípico. Não é corriqueiro, no mercado de trabalho, o fato duma mesma empresa ter dois grupos de empregados pertencentes à mesma carreira, que ocupam cargo idêntico, distinguidos por contratos diversos com remuneração e benefícios diferentes.

O reconhecimento crescente da relevância do comprometimento como facilitador do processo de mudanças internas, como um amálgama de esforços em prol da capacidade de adaptação e da competitividade organizacional, contribuindo para a sustentabilidade dos negócios, colocou este fenômeno atitudinal e comportamental no centro das preocupações estratégicas das organizações. No ambiente acadêmico, tem fomentado empreendimentos de novas pesquisas e concorrido para estabelecer este domínio como pujante área de estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

**Comprometimento Organizacional** - De acordo com Gama (1997, p. 29), no campo dos estudos organizacionais, o comprometimento é um enlace psicológico, desenvolvido pelo indivíduo, no trabalho, a partir de suas percepções e relações com os elementos ambientais.

As bases são elementos, considerados do ponto de vista do indivíduo, centrais para a definição de conceitos, tipologias e para elaboração e aplicação de escalas de medição de comprometimento. Trata-se de diferentes estruturas disposicionais sobre as quais os vínculos são forjados e sustentados. Dentre as bases de comprometimento organizacional propostas, as mais aceitas e reconhecidas nas pesquisas são: afetiva; instrumental; normativa. Embora estas três dimensões façam parte dum mesmo fenômeno, cada uma delas tem uma dinâmica própria, reage aos antecedentes e se relaciona com os conseqüentes de modo diferenciado, apresentam intensidades distintas e manifestam certa autonomia. O que permite estudos e pesquisas empíricas unidimensionais. Há certo consenso sobre a concepção ternária de bases.

**Base afetiva** – O comprometimento de base afetiva foi estruturado a partir do trabalho desenvolvido por Mowday, Porter e Steers (1979). Conforme Medeiros e outros (2002), embora já houvesse a linha de pesquisa que considerava o comprometimento organizacional como expressão do comportamento do empregado no trabalho, os autores imprimiram aos seus estudos uma abordagem atitudinal.

Para Barbosa e Faria (2000), a abordagem atitudinal defende que o comprometimento decorre da disposição individual, ativada pela interação de elementos contextuais. De acordo com os autores, os pesquisadores Mowday, Steers e Porter (1979), utilizaram a definição elaborada por Porter e Smith, em 1970, que preconizava que o comprometimento é uma relação forte de identificação do indivíduo com uma organização específica. Pode ser caracterizado por três fatores alusivos à organização: estar disposto a exercer considerável esforço; forte crença e aceitação de objetivos e valores; forte desejo de se manter membro.

Segundo Bandeira e outros (2000), nesta abordagem, o indivíduo assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a empresa. O comprometimento afetivo, então, representa um elo muito mais forte com a organização, considerando que este tipo emerge e se nutre dos sentimentos do empregado, da aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores. Estes elementos não configuram variáveis com trajetória estocástica e tendem a ser mais estáveis, menos sujeitos às mudanças situacionais e conjunturais. Portanto, conformam uma base mais sólida e duradoura.

Segundo Meyer e Allen (1997), no comprometimento afetivo, o indivíduo permanece na organização porque suas necessidades (psicológicas e materiais) estão sendo satisfeitas e ele não possui garantias de que, em outra organização, terá iguais condições para satisfazê-las.

**Base instrumental** - Conforme Bastos (1994), outras denominações também são utilizadas como *side bets*, calculativo, *continuance* ou continuação. A base instrumental teve como origem os estudos de Becker (1960). Este autor definiu a dimensão instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em linhas ou cursos consistentes de ação, permanecendo na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais. Os sub-componentes que formam a vertente instrumental são a avaliação dos custos em deixar a organização, que tem por perspectiva o ambiente interno, e a avaliação de alternativas oferecidas pelo mercado de trabalho, voltado para o ambiente externo.

O comprometimento instrumental é um produto da comparação de relações de custo/benefício. Pondera-se o custo/benefício de ficar com o de ingressar em outra organização. O julgamento de ficar é fortemente contaminado pela sensação de segurança, tendo em vista que as informações consideradas referem-se ao ambiente e às relações conhecidas e vivenciadas. A avaliação da alternativa de sair, por seu turno, é influenciada pela incerteza, à medida que as relações e o ambiente sopesados são desconhecidos. Nesta

equação, a incerteza gera um custo adicional, sob a forma de risco de insucesso. Por esta razão, o indivíduo tende a demandar, para ingressar em uma nova organização, benefícios significativamente maiores como forma de compensação aos riscos assumidos.

As organizações são sistemas influenciados fortemente pela racionalidade e suas decisões sobre manutenção de investimentos são fundamentadas nas relações entre custo e benefício da unidade analisada, inclusive de postos de trabalho. Neste caso, os empregados que expressam comprometimento instrumental predominante estariam, guiados pela lógica da troca, da reciprocidade e da equidade, procurando sintonizar as relações no mesmo padrão de vínculo, equiparando o tratamento mútuo e evitando desenvolver afetividade com quem (a organização) se envolve apenas de forma calculista e transacional. Assim, hipoteticamente, teríamos o terceiro sub-componente instrumental: a reciprocidade.

**Base normativa** - Embora alguns autores façam referências ao trabalho de Kanter, de 1968, o primeiro pesquisador a conceituar efetivamente o comprometimento normativo foi Wiener, (1982, p. 421), que o definiu como a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir consistentemente em sintonia com os objetivos e interesses organizacionais. Segundo Medeiros e outros (2002), estas pressões quase sempre têm origem na cultura da organização, que impõe um modo de ação e de comportamento na empresa. Conforme Wiener, a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos, como normas e regulamentos ou uma missão forte e disseminada.

Cabe ressaltar que a cultura organizacional e a estratégia desempenham papel central na dimensão normativa, sendo o seu principal indutor. Atua sobre os indivíduos por identificação e sob a forma coercitiva, que se manifesta pela ação de normas expressas ou não, por padrões de conduta, valores, por diretrizes, políticas, metas e resultados, que comunicam o que é adequado fazer e o que se espera para o futuro. A identificação se dá pela congruência entre os elementos culturais da organização e os valores que o empregado traz de sua formação e pelos objetivos que projeta na relação com a organização.

Meyer e Allen (1997) alertam que apesar dos esforços aplicados pelo RH visando obter uma forma de comprometimento, inevitavelmente, impulsionam o desenvolvimento de outras. De modo convergente, Bastos (1994) ressalta que a diversidade de conceitos e a complexidade do fenômeno dificultam a ação gerencial para criar e fortalecer os vínculos de comprometimento. As concepções das bases do comprometimento prosperaram a partir da refutação da idéia de que o comprometimento seria um construto unidimensional.

**O construto tridimensional de Meyer e Allen** - Coube a Meyer e Allen (1997) o mérito de engendrar uma alegoria integrativa que representasse a operacionalização simultânea e articulada das abordagens afetiva, de Mowday, Steers e Porter (1979), instrumental, de Becker (1960) e normativa, de Wiener (1982) nos processos de estudo empírico do comprometimento. O sucesso deste artefato teórico se verificou com a crescente adesão e aplicação por pesquisadores até alcançar o *status* de modelo tridimensional de comprometimento mais aplicado no ambiente acadêmico.

Para Bandeira e outros (2000), as definições das dimensões de comprometimento, propostas por Meyer e Allen, consideram a natureza de estado psicológico do vínculo do indivíduo com a organização. Com base nas diferenças da constituição deste estado é que Meyer e Allen (1997) preconizaram o modelo ternário de componentes: afetivo, instrumental e normativo. Cujos conceitos foram assim definidos pelos autores: empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem; aqueles cuja ligação está ancorada na base instrumental continuam empregados porque precisam; empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que têm que permanecer na organização, imbuídos dum sentimento de dever.

Embora o modelo de Meyer e Allen venha desfrutando da reputação de majoritária

aceitação e aplicação, não passou incólume pelas avaliações críticas, que lhe apontaram algumas inconsistências. Por exemplo, a avaliação de correlação entre as dimensões afetiva e normativa tem registrado índices tão elevados que apontam para uma inquietante aposição ou redundância entre estas duas dimensões. Estes achados têm propiciado oportunidade para alguns autores questionarem a autonomia das escalas ou propor a junção destas duas dimensões. Meyer e outros (2002) afirmaram que, notavelmente, a correlação entre as escalas afetiva e normativa tem sido muito forte. No conjunto, afirmam os autores, estes achados sugerem que mais estudos são necessários para compreender o fator normativo, como ocorre seu desenvolvimento e se contribui, inequivocamente, para previsão de comportamentos.

Sobre a avaliação do comprometimento em diferentes lugares e países, cabe salientar que a ocorrência deste fenômeno não é autóctone e sua universalização tem sido promovida pela globalização mediante a disseminação de padrões de perfis e de conduta profissional na organização, homogeneizando atitudes e comportamentos. Entretanto, as culturas locais estabelecem nuances na configuração das relações de trabalho entre o indivíduo e as variáveis contextuais, propiciando campo para estudos comparativos de comprometimento.

**Os antecedentes do comprometimento organizacional** - Podem ser compreendidos como variáveis que, sinergicamente articulados e em interação com as expectativas e percepção do indivíduo, eliciam o comprometimento. Estas variáveis têm mais valor no mundo das percepções do que na realidade dos fatos e possuem um caráter de continuidade em oposição à ação pontual e estanque. Quando deixam de ser captados pelo radar de percepção do indivíduo, não importa se continuam a existir ou não, perdem o seu efeito influenciador sobre atitude e comportamento. Neste caso, a comunicação interna ou endomarketing ganha relevo estratégico e pode se constituir em ferramenta eficaz para a divulgação dos programas de vantagens e benefícios. Inclusive comparando com práticas de RH de empresas do setor.

Bastos (1994) aponta conjuntos de ações organizacionais que estimulam o comprometimento: produtos gerados de recrutamento e seleção, de treinamento e qualificação, de política de reconhecimento, recompensa e de liderança participativa. Walton (in Vroom, 1997) também cita um composto de práticas organizacionais que podem gerar aumento do comprometimento: redução de níveis hierárquicos, maior autonomia, integração de atividades, oportunidades de carreira, disponibilidade de informação, estímulo à participação, atividades de maior responsabilidade e mais flexível e percepção de justiça.

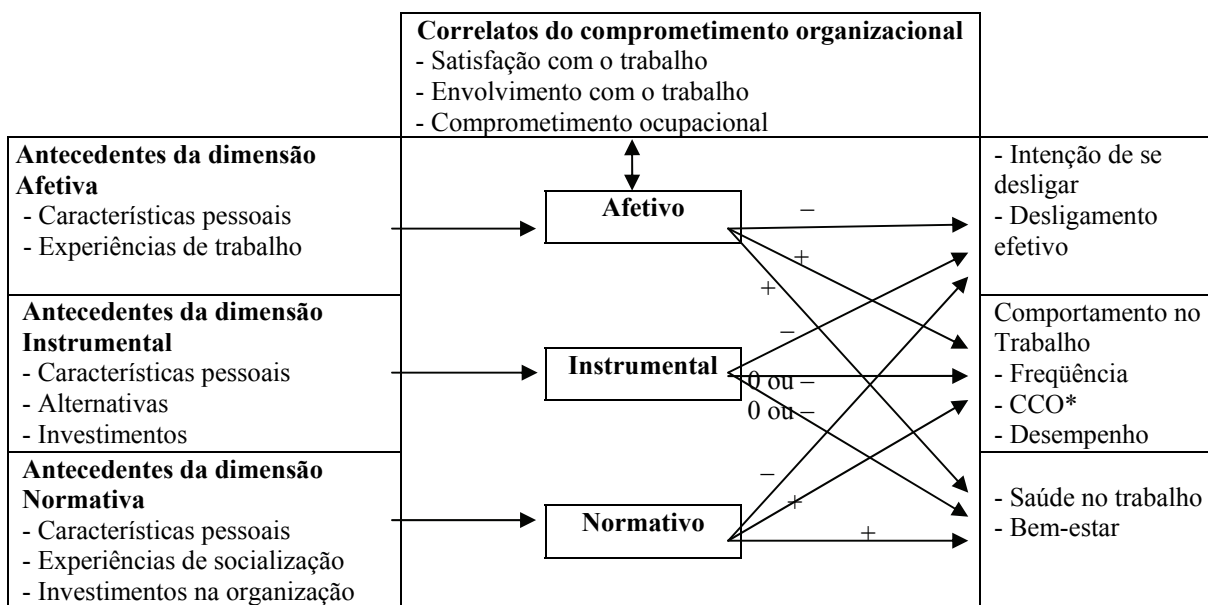
Vários autores (BLAU, 1987; KIDRON, 1978, *apud* MATHIEU e ZAJAC, 1990) têm estudado a influência axiológica e suas conclusões afirmam que, na vertente dos valores do trabalho, os resultados são convergentes e assinalam que o comprometimento é superior para aqueles que aderem à ética protestante do trabalho. Arnold e Davey (*apud* TAMAYO e outros, 2001), em estudo longitudinal, observaram que a natureza do trabalho, carreira e recompensas intrínsecas e extrínsecas são preditores significativos do comprometimento organizacional. As correlações entre as variáveis de características organizacionais (tamanho, centralização, formalização) e comprometimento foram neutras (MAYER e outros, 2002).

**Os conseqüentes** - Se o comprometimento for considerado como um produto, os conseqüentes podem ser tomados como os seus subprodutos ou os resultados adjacentes gerados por sua ocorrência. Os conseqüentes são externalidades da conduta do indivíduo decorrentes do tipo e intensidade do comprometimento que ele desenvolve no contexto do trabalho. Por exemplo: o desempenho observável, os resultados realizados, frequência, pontualidade, intenção de deixar a empresa, saídas efetivas, ações extrapapel etc.

Considerando o modelo tridimensional de Meyer e Allen, Rego e Souto (2004) concluem que é mais provável que os indivíduos afetivamente comprometidos estejam motivados para contribuir mais vigorosamente para a organização com desempenho mais elevado. Os indivíduos normativamente envolvidos tendem a contribuir positivamente para a

organização. Todavia, o sentimento de obrigação não suscita o mesmo entusiasmo e envolvimento que resultam da faceta afetiva. Estas correlações são providenciais para evidenciar o primado da especificidade das relações em que uma mesma variável conseqüente sofre influência diferenciada, conforme o tipo de vínculo em evidência.

Meyer e outros (2002, p. 25), visando estudar a consistência do construto trifatorial de comprometimento de Meyer e Allen (1997) e suas relações, realizaram meta-análise envolvendo a pesquisa de 155 trabalhos publicados entre 1985 e 2000. Eles concluíram que os achados, em geral, suportaram o modelo e apoiaram a continuidade da utilização das medidas das escalas dimensionais. O quadro abaixo exhibe um sumário das hipotéticas relações entre os três fatores do comprometimento e as variáveis antecedentes, conseqüentes e correlatos.



**Quadro 4** – O modelo tridimensional de Meyer e Allen e seus antecedentes, correlatos e conseqüentes

Fonte: Traduzido e adaptado de Meyer e outros (2002);

\* comportamento de cidadania organizacional

**Percepção de Justiça** - Rawls (1971), ao publicar “Uma teoria da Justiça”, manejando o conceito de contrato social e os pressupostos do relacionamento, calcados em acordo e cooperação entre indivíduos, faz uma abordagem social de justiça, entendida como estrutura básica da sociedade, e apresenta uma noção de organização institucional. Desde então, o conceito de justiça passa a ser explorado mais intensivamente por outras disciplinas. A psicologia social, que tem como objeto de estudo o comportamento humano em sociedade e as relações funcionais entre o ambiente e os processos psicológicos (ASCH, 1977 *apud* PALAZOLLI, 2000), utiliza o conceito para estudar as interações entre pessoa e organização.

A justiça organizacional é resultado das trocas sociais e contratuais, no contexto do trabalho, e se verifica no campo das percepções. O indivíduo julga o tratamento recebido como mais ou menos justo, conforme a avaliação que ele faz entre suas expectativas e as informações e os sentidos que ele capta do ambiente organizacional. Portanto, a percepção de justiça é um construto impregnado pela subjetividade do indivíduo, à medida que se realiza no seu íntimo e é eliciado a partir de sua história de vida, de suas expectativas e das leituras que faz do mundo exterior. Por outro lado, a intangibilidade do fenômeno não compromete seu estudo, conforme pesquisa de Lewin (1935 *apud* MENDONÇA e outros, 2004), que avaliou a percepção da pessoa sobre o mundo que a cerca como melhor insumo para compreensão de seu comportamento do que as descrições objetivas dos estímulos ambientais. A investigação da justiça organizacional se desdobra em três dimensões, que podem ser estudadas de maneira independente ou articulada: distributiva, procedimental e interacional (OMAR 2006, p. 208).

**Percepção de justiça distributiva** - Coube a Homans (1958) o pioneirismo de introduzir o termo justiça distributiva no campo dos estudos organizacionais. Com base na teoria da equidade de Adams, conceituou que a relação é percebida como justa quando a distribuição é proporcional à contribuição de cada um em determinado grupo social. Mendonça e Outros (2004) comentam que esta regra básica prescreve que os indivíduos formulam suas expectativas de retribuição em razão de seus investimentos, procurando serem recompensados. Quanto maior o investimento, mais o indivíduo espera em recompensa. E quanto maior a recompensa, mais o trabalhador é exigido em custos e sacrifícios. A lógica está na proporcionalidade entre contribuição e recompensa.

Outra faceta importante deste construto é a comparação com o outro, que o indivíduo faz. Neste sentido, ainda sob a influência da teoria da equidade e apoiado no preceito aristotélico de que o justo é o proporcional, um dos princípios desta dimensão postula que uma dada distribuição de resultados é percebida como equitativa por um determinado indivíduo se a razão entre seus investimentos ou esforços realizados (como numerador) e as recompensas ou resultados obtidos (como denominador) for igual à razão entre os mesmos termos de um outro, com quem a pessoa se compara (ADAMS, 1965 *apud* CORADI, 1985). Os investimentos podem ser: o próprio trabalho, a dedicação autopercebida, a capacitação, o tempo dedicado, o sacrifício da qualidade de vida etc. As recompensas percebidas constituem-se de: salário, sensação de suporte e segurança, reconhecimento ou *status* e benefícios. Quando os raios são desiguais, ocorre a iniquidade: favorável, quando a pessoa é super-recompensada, e desfavorável, quando ela é sub-recompensada. A percepção de iniquidade gera tensão e motiva a pessoa a buscar a equidade ou diminuir a iniquidade.

Apesar do inegável valor heurístico da teoria da equidade, haja vista a pleora de pesquisas experimentais que sucederam à sua publicação, este conceito, de acordo com Assmar (2005), apresenta lacunas que propiciaram a identificação de outras concepções.

**Percepção de justiça procedimental** - A restrição do poder explicativo para as reações negativas às injustiças percebidas reside na concentração dos fatores limitados à distribuição de resultados. Destarte, ficou evidente a incompletude da justiça distributiva para dar conta do fenômeno e deixou espaço para novos conceitos de justiça organizacional. A justiça procedimental ou processual vem suprir esta lacuna, pois considera os critérios e as condições inerentes aos processos de decisão sobre a definição e alocação dos resultados e recompensas.

Em consonância com as propostas de Rawls e utilizando a mesma denominação, Thibaut e Walster (1975, *apud* GOMIDE JR, 1999) introduziram no âmbito da Psicologia Social o termo “justiça dos procedimentos”. A justiça processual parte do princípio de que os procedimentos têm por finalidade regular trocas cooperativas, garantindo coerência, e minimizar os efeitos dos conflitos intra ou intergrupais. A justiça procedimental, conforme Rego e Souto (2004), focaliza o processo que se verifica na tomada de decisão e na implementação dos resultados alcançados. Seu objeto de análise são os meios utilizados para a consecução dos fins alcançados. Por isso, é conhecida como a “justiça dos meios”. Quando os procedimentos são percebidos como justos, sobretudo se forem participativos, os indivíduos se tornam mais tolerantes a resultados desfavoráveis, pois tendem a reconhecer mais a sua responsabilidade pelo retorno obtido (THIBAUT, 1975 *apud* SIQUEIRA, 1995).

**Percepção de justiça interacional** - Nas pesquisas empíricas do final dos anos 80, verificou-se que a interação social e a comunicação da decisão são importantes para a sensibilidade dos indivíduos em relação à justiça. A dimensão interacional focaliza a qualidade das relações sociais que ocorrem entre o indivíduo afetado por decisões e os gestores. Omar (2006, p. 208) assinala que a justiça interacional está associada à qualidade da relação interpessoal entre os gestores e os empregados atingidos por suas decisões. E ao modo como os decisores se

comportam durante os contatos com os subordinados, sobretudo quanto ao tratamento com respeito, dignidade, justificativa coerente, transparência e fornecimento de informações.

O conceito de justiça interacional é o mais polêmico e passe por questionamentos, no debate acadêmico, em dois flancos: o que contesta sua autonomia e o que propõe o seu desmembramento. Nesta linha de discussão revisionista, o estudo de validação do construto, realizado por Colquitt (2001) reportou sólidas evidências em favor do modelo proposto por Greenberg, em 1993, com uma taxonomia de quatro classes de justiça. Em função desta tipologia tetradimensional, os elementos sociais presentes na faceta interacional se desdobraram nas chamadas justiça interpessoal e informacional. A primeira refere-se ao grau de sensibilidade social do gestor quanto ao tratamento digno e respeitoso dirigido às pessoas afetadas pelas decisões e procedimentos de distribuição. A segunda é alusiva às informações e explicações sobre as decisões tomadas, em termos de clareza, oportunidade e abrangência.

Omar (2006, p. 208) confirma que, desde o seu surgimento como dimensão autônoma, a justiça interacional tem suscitado controvérsia. Além de seu desmembramento, questiona-se sua distinção e autonomia em relação à justiça procedimental. Há, portanto, uma necessidade de realização de novas pesquisas para elucidar estas questões. Ainda assim, o conjunto de publicações na área ratifica, predominantemente, a justiça organizacional como um construto tridimensional, conforme quadro conceitual abaixo:

Dimensão	Descrição Conceitual	Definição	Foco
Distributiva	Avalia o tratamento justo através da proporção entre seus esforços e os resultados distribuídos e pela comparação desta relação com os seus pares	A justiça finalística	Resultados
Processual ou procedimental	Avalia o tratamento justo considerando o processo de elaboração de critérios de avaliação, de reconhecimento e de distribuição de resultados	A justiça dos meios	Processo
Interacional	Avalia o tratamento justo ponderando os contatos interpessoais dos decisores no sentido do respeito, da dignidade e da disponibilidade de informações claras, precisas, transparentes e oportunas	A justiça do diálogo	Comunicação

**Quadro 5** – Síntese conceitual dos três fatores de justiça organizacional

**Os antecedentes e conseqüentes da justiça organizacional** - Segundo Assmar e outros (2005, p. 446), os estudos dos antecedentes são um esforço dos autores no sentido ampliar e aprofundar o conhecimento sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações. Nesse sentido, a pesquisa sobre justiça tem se estendido a diversos contextos organizacionais em busca dos elementos-chave que possam eliciar avaliações de justiça. Sob esta ótica, os pesquisadores têm procurado identificar os fatores que influenciam os julgamentos de justiça distributiva, processual e interacional dos empregados.

De acordo com a autora, os achados nos diversos estudos empíricos, documentam que as mudanças organizacionais, a cultura consubstanciada nos sistemas de gestão, nas políticas e nas práticas organizacionais, comportamento dos líderes, organização e distribuição do trabalho, programas de treinamento, sistema de remuneração e benefícios, processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho profissional e processos disciplinares podem ser considerados antecedentes de percepção de justiça relevantes, evidenciando o alcance do valor da justiça no trabalho e sua estreita conexão com a vida organizacional.

O escopo da investigação sobre os principais conseqüentes da justiça organizacional engloba as respostas atitudinais e comportamentais orientadas para um resultado específico ou para o trabalho, seja em relação ao supervisor ou à organização (OMAR 2006, p. 208). Como exemplo, cita-se as possíveis reações ao tratamento percebido como injusto: insatisfação, resistências a decisões gerenciais, atitudes anti-sociais, baixo desempenho, *turnover*,



absenteísmo, menos comportamento extrapapel e aumento de críticas à organização.

Da Silva e outros (2004), no trabalho sobre correlação entre justiça organizacional e a síndrome de *Burnout*, evidenciaram o nexos entre percepção de justiça e estresse ocupacional.

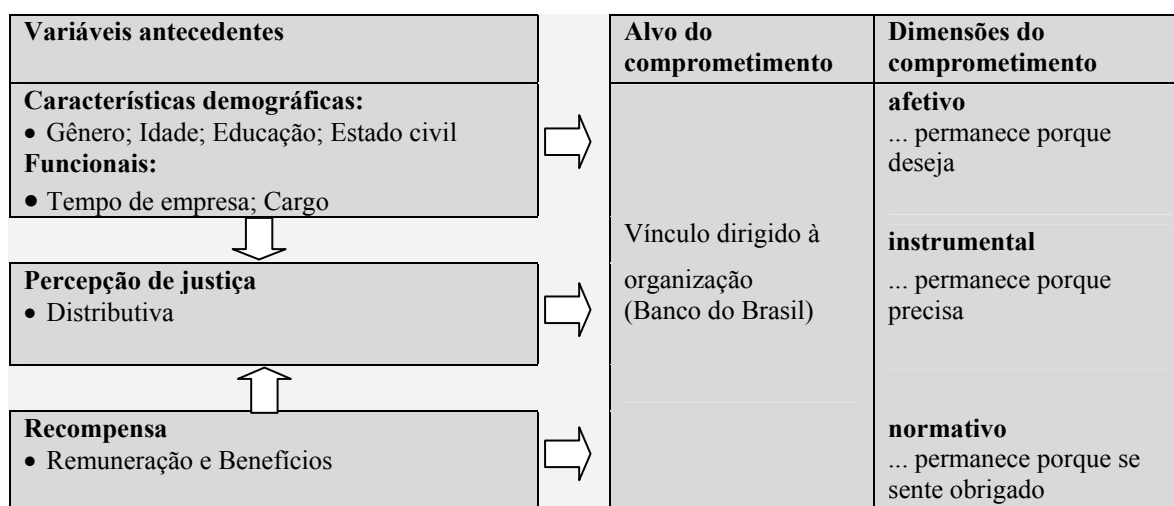
Rego e Souto (2004) comentam que os indivíduos, quando experimentam percepções de justiça procedimental ou interacional elevadas, desenvolvem comprometimento afetivo e normativo. Com relação à faceta instrumental, a percepção de justiça tem correlação neutra.

Colquitt e outros (2001), em meta-análise de 183 estudos sobre justiça no trabalho, investigaram as correlações com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e desempenho. Foi identificado alta correlação entre satisfação no trabalho e as três dimensões. Comportamentos de cidadania teve correlação moderada com justiça distributiva e processual. A correlação com desempenho organizacional foi elevada em relação à justiça processual, moderada com a distributiva e fraca em alusão ao fator interacional.

### 3 METODOLOGIA

A questão primordial deste estudo decorre da interação de remuneração e benefícios, justiça distributiva e comprometimento organizacional. Assim, formulou-se as seguintes hipóteses: H1 – Remuneração e benefícios inferiores, concedido ao grupo pós-98, relaciona-se negativamente com percepção de justiça distributiva e com comprometimento organizacional, gerando médias inferiores em relação ao grupo pré-98; H2 – Remuneração e benefícios superiores, concedido ao grupo pré-98, relaciona-se positivamente com percepção de justiça distributiva e com comprometimento organizacional, gerando médias superiores em relação ao grupo pós-98; H3 – Há correlação positiva entre justiça distributiva e as dimensões de comprometimento, sendo as mais intensas com os elos afetivo e instrumental, nesta ordem, e a menos vigorosa com a dimensão normativa.

Como referência à formulação do modelo aplicado à pesquisa, conforme abaixo, foram utilizados o quadro elaborado por Mathieu e Zajac (1990, p. 174), que propõe a identificação e classificação dos antecedentes de comprometimento, e a meta-análise de Meyer e Outros (2002, p. 22), especialmente o sumário das relações tendenciais das variáveis antecedentes, correlatos e conseqüentes com as três dimensões de comprometimento.



Quadro 6: O modelo teórico aplicado à pesquisa empírica

O modelo proposto tem por objetivo servir de esquema para verificação das possíveis relações das variáveis antecedentes com justiça distributiva e a tipologia trifatorial de comprometimento de Meyer e Allen (1997).

A pesquisa foi realizada no Banco do Brasil, considerado o maior banco da América

Latina. Presente em todo o Brasil e no exterior, esta corporação tem tradição secular.

A Resolução de nº. 09, de 08.10.1996, publicada pelo Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais - CCE, obrigou suas controladas a limitar a concessão de remuneração e benefícios ao mínimo previsto na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Adaptando-se à Resolução, o Banco manteve inalteradas as condições de remuneração e benefícios, anteriores à norma, aos empregados já contratados. Para os novos empregados, contratados a partir de 1998, criou uma nova carreira, com critério salarial específico e benefícios restritos ao mínimo legal, o que provocou uma clivagem no quadro funcional, cindindo-o em dois grupos: os pré-98 e os pós-98. Atualmente, o grupo pós-98 já representa mais da metade de todos os empregados da empresa, em torno de 86.000 pessoas.

Neste trabalho, adotou-se a abordagem descritiva e de recorte transversal em relação ao objeto de estudo. Como estratégia de levantamento de dados, utilizou-se a modalidade *survey*. Quanto aos procedimentos, a investigação caracterizou-se como estudo de campo, à medida que os dados foram levantados diretamente na organização estudada.

A população foi composta pelos 1804 funcionários que trabalhavam nas 330 agências do Banco, localizadas no Estado da Bahia, e que ocupavam os cargos de escriturário e caixa. O erro amostral estimado foi estabelecido em 4%. A partir da população, chegou-se a uma amostra mínima admissível de 464 indivíduos. Os questionários foram enviados a todos os indivíduos da população. No retorno, foram recebidos 679 questionários respondidos, sendo 304 de funcionários pré-98 e 379 de pós-98. A devolução alcançou 37% da população.

Como instrumento de levantamento de dados primários foi utilizado questionário de perguntas no formato *likert* com 5 pontos. Para os dados sobre comprometimento organizacional, foi utilizada a escala tridimensional, de Meyer e Allen (1997), composta por 18 itens. Para justiça distributiva utilizou-se escala com 06 itens, de Siqueira e outros (1996). Estes instrumentos foram validados no contexto cultural brasileiro por diversos autores.

Além das análises fatoriais, na avaliação das escalas, utilizou-se o coeficiente de *alpha* de *Cronbach*, cujos índices foram satisfatórios em termos de consistência interna e nível de confiabilidade. Para registro, processamento e análise de dados foi usado o programa SPSS, versão 14. Os procedimentos estatísticos realizados foram: Estatística descritiva; Análise fatorial, *alpha cronbach*; Análise de clusters das dimensões de comprometimento e justiça distributiva; análise de correlação de *pearson* e análise de regressão.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste tópico, apresenta-se um quadro comparativo entre as características demográficas e funcionais das amostras do subgrupo pré-98 e do pós-98. Quanto a variável sexo, não houve diferença marcante, com 40,8% de mulheres no pré-98 e 42,1% no pós-98.

Observa-se, na tabela 1, que o grupo pré-98 tem forte concentração de indivíduos nas faixas de idade superior a 40 anos, com 84% de participação. A distribuição do pós-98 tem disposição inversa, com 88% dos respondentes nas faixas com até 40 anos de idade.

Em escolaridade, o 2º grau, requisito mínimo previsto na seleção externa do Banco, apresentou participação de 33,9% na amostra pré-98. Enquanto o pré-98 acumulou 66% nos níveis de educação superior, o pós-98 contabilizou 95% nas mesmas faixas.

Nas variáveis de estado civil, o pré-98, por ter participantes com idade média superior, concentrou 72,4% de casados e exíguo número de solteiros, com 13,2%. A amostra do pós-98, possui distribuição inversa, com 55,5% de solteiros e apenas 39,9% de casados.

O perfil de antiguidade de empresa da amostra pré-98, em razão da data de contratação, concentrou 87% de empregados com mais de 16 anos. Pelo mesmo motivo, o pós-98 concentrou 78,7% dos respondentes da amostra com até 05 anos de empresa.

**Tabela 1** - Distribuição das amostras pré e pós-98 por faixa etária, escolaridade, estado civil e tempo de empresa

Faixa etária	Pré-98 – 304 respondentes		Pós-98 – 375 respondentes	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
De 18 até 30 anos	1	0,3%	208	55,4%
De 31 até 40 anos	48	15,8%	121	32,2%
De 41 até 50 anos	178	58,6%	38	10,2%
Acima de 50 anos	77	25,3%	7	01,9%
Nível educacional	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Segundo Grau	103	33,9%	20	05,3%
Superior em curso e completo	176	57,9%	296	79,2%
Pós-graduação	25	08,2%	58	15,2%
Estado civil	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Solteiro	40	13,2%	207	55,5%
Casado	220	72,4%	150	39,9%
Separado/divorciado	39	12,8%	19	4,6%
Viúvo	5	1,6%	0	0,0%
Tempo de empresa	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Até 10 anos	0	0,0%	372	100,0%
De 11 até 20 anos	114	37,5%	0	0,0%
De 21 até 30 anos	172	56,6%	0	0,0%
Mais de 30 anos	18	5,9%	0	0,0%

Na avaliação das escalas, utilizou-se o coeficiente de *alpha* de Cronbach que tem por objetivo medir o grau de consistência interna e o nível de confiabilidade. De acordo com Cronbach (1996), valores entre 0,6 e 0,8 são considerados resultados de boa qualidade, que avalizam que as escalas são confiáveis em termos estatísticos. Os coeficientes de *alpha* obtidos nas análises das amostras revelaram índices satisfatórios, conforme tabela abaixo.

Os escores médios revelaram predominância da dimensão afetiva, sendo mais expressiva na amostra pré-98. O fator instrumental emergiu como comprometimento intermediário e com maior força no grupo pré-98. Embora haja diferenças significativas entre as amostras, as médias de justiça distributiva revelam percepção baixa em todas as avaliações.

**Tabela 2** - Médias e índices de *Alpha* de *Crombach* e significâncias das amostras integral, pré e pós-98

Dimensão	Amostra integral			Amostra Pré-98			Amostra Pós-98		
	Média	Sig p	Crombach	Média	Sig p	Crombach	Média	Sig p	Crombach
Compr. Afetivo	3,70	,000	0,8140	3,91	,000	0,8018	3,52	,000	0,8132
Comp. Instrumental	3,18	,283	0,68881	3,47	,000	0,6915	2,95	,566	0,6653
Comp. Normativo	2,93	,002	0,7870	3,21	,005	0,7690	2,71	,000	0,7784
Justiça Distributiva	2,20	,000	0,9278	2,56	,000	0,9352	1,91	,000	0,9052

As correlações entre as dimensões de comprometimento foram congruentes com os achados nos estudos de Meyer e Outros (2002) e Rego e Souto (2004). Inclusive confirmando a intensa correlação entre os tipos afetivo e normativo. Esta reiterada redundância e aposição coloca em xeque a autonomia e distinguibilidade destes construtos. As correlações entre comprometimento e justiça distributiva também foram similares aos resultados obtidos pelos dois autores, exceto pelo fato de que a relação mais forte se deu com a dimensão normativa.

**Tabela 3** - Quadro comparativo das correlações entre as dimensões de comprometimento e justiça distributiva

Amostras	Índices de Correlações					
	Afetivo x Instrumental	Afetivo x Normativo	Afetivo x J. Distributiva	Instrumental x Normativo	Instrumental x J. Distributiva	Normativo x J. Distributiva
Pré-98	-,155	,54	,31	,14	,018	,45
Pos-98	-,21	,56	,38	-,002	-,051	,42
Meyer e Outros, 2002	,05	,63	,40	,18	-,06	,31
Rego e Souto, 2004	,16	,47	,35	,03	,01	,32

O quadro de correlações, na tabela 4, confirma a relação negativa de escolaridade com

as dimensões de comprometimento e justiça. A variável idade registrou correlação positiva com as dimensões afetiva, normativa e instrumental. Com relação à justiça distributiva, a tendência é de neutralidade. Ambas variáveis têm índice de correlação de baixa intensidade.

**Tabela 4** – Correlação de pearson entre escolaridade, idade e as dimensões de comprometimento e de justiça

		n	JD	Sig.	CN	Sig.	CI	Sig.	CA	Sig.
PRÉ-98	Escolaridade	304	-,121	,036	-,129	,024	-,016	,776	-,058	,310
	Idade	304	,004	,939	,108	,061	,034	,558	,074	,199
PÓS-98	Escolaridade	374	-,117	,024	-,065	,206	-,026	,621	,046	,377
	Idade	374	,029	,571	,064	,213	,092	,075	,073	,160

Nota: n – tamanho da amostra; JD – justiça distributiva; CN – comprometimento normativo; CI – comprometimento instrumental; CA – comprometimento afetivo

Para avaliar as possíveis relações das variáveis independentes escolaridade e faixa etária com as variáveis critério comprometimento afetivo e normativo, utilizou-se a técnica de regressão simples e múltipla, conforme o número de variáveis envolvidas na equação. A dimensão instrumental apresentou correlações neutras, não havendo regressões a fazer. A justiça distributiva apresenta-se como variável critério e independente, na tabela 5 abaixo.

A escolaridade registrou beta negativo nas amostra pré e pós-98, indicando que quanto mais elevado o nível educacional menor o comprometimento afetivo, normativo e a percepção de justiça. Seus valores de Rsa indicaram um baixo poder explicativo da variabilidade das variáveis dependentes. A variável idade exibiu beta positivo e os valores de Rsa indicaram que há relação de baixa intensidade com os fatores afetivo e normativo. Com a justiça distributiva a relação foi nula. A justiça distributiva foi a variável independente de maior poder explicativo, apresentando relação positiva, consignando índice Rsa de 17% de explicação da variabilidade da dimensão normativa, nas amostras pré e pós-98. Com a dimensão instrumental a relação foi neutra. A junção das variáveis independentes escolaridade e justiça distributiva gerou resultado muito próximo da soma de seus Rsa. A aglutinação das variáveis escolaridade, idade e justiça distributiva redundou em poder explicativo importante do comprometimento normativo, com o índice de 21,2% de predição.

**Tabela 5** – Avaliação das regressões das variáveis comprometimento afetivo, normativo e justiça distributiva

Variáveis dependentes – amostra pré-98												
Variáveis independentes	Comprometimento afetivo				Comprometimento normativo				Justiça distributiva			
	B	Rs	Rsa	E e	B	Rs	Rsa	E e	B	Rs	Rsa	E e
Escolaridade	-,163	,027	0,24	,841	-,157	,025	,021	,911	-,145	,021	,018	1,110
Idade	,142	,020	,017	,874	,146	,021	,018	,912				
J.distributiva	,281	,079	,076	,847	,419	,176	,173	,838				
E. JD	,311	,096	,090	,840	,453	,205	,200	,824				
E. Id. JD					,468	,219	,212	,818				
Variáveis dependentes – amostra pós-98												
Variáveis independentes	Comprometimento afetivo				Comprometimento normativo				Justiça distributiva			
	B	Rs	Rsa	E e	B	Rs	Rsa	E e	B	Rs	Rsa	E e
Escolaridade	-,168	,028	0,26	,878	-,141	0,020	,018	,893	-,117	,014	,011	,953
J. distributiva	,380	,145	,142	,908	,414	,171	,169	,866				
E. JD	,399	,159	,154	,903	,426	,181	,177	,861				

Nota: B – Beta; Rs - R square; Rsa - R square ajustado; Ee- erro estimado; E. JD - escolaridade e Justiça distributiva; E. Id. JD- escolaridade, idade e justiça distributiva.

Analisando os resultados dos grupos pré e pós-98, expostos na tabela 6, podemos afirmar que as variáveis idade, estado civil e remuneração/benefícios, em interações com as três dimensões de comprometimento e de justiça distributiva, atuaram como vetor ascendente, pressionando para cima as médias do grupo pré-98, acentuando a diferença em relação ao pós-98. O mesmo ocorreu em relação à escolaridade, todavia com relação inversa, de forma que

os menores níveis de educação, mais freqüentes no pré-98, correlacionaram com comprometimento e justiça distributiva mais elevados. A variável tempo de empresa também contribuiu para sensibilizar positivamente as dimensões afetiva, normativa e de justiça distributiva, com médias maiores no pré-98, mas se mostrou neutra ou nula com a vertente instrumental. A justiça distributiva, mais elevada no pré-98, contribuiu para médias maiores das dimensões afetiva e normativa. No conjunto, as diferenças das médias das dimensões de comprometimento verificadas nas comparações das amostras pré e pós-98 foram coerentes com as respectivas peculiaridades demográficas e funcionais de cada grupo.

**Tabela 6** – Quadro das médias de comprometimento e justiça distributiva das amostras integral, pré e pós-98

Amostras	Médias de comprometimento organizacional e de percepção de justiça							
	Afetivo		Instrumental		Normativo		Justiça distributiva	
	Média	Significância	Média	Significância	Média	Significância	Média	Significância
Pré-98	3,91	P = 0,000	3,47	P = 0,000	3,21	P = 0,005	2,56	P = 0,000
Pós-98	3,52	P = 0,000	2,95	P = 0,566	2,71	P = 0,000	1,91	P = 0,000
Integral	3,70	P = 0,000	3,18	P = 0,283	2,93	P = 0,002	2,20	P = 0,000

## 5 CONCLUSÃO

O fato novo desta pesquisa residiu na circunstância atípica do problema investigado, ou seja, a contratação de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de empregados duma mesma empresa, que ocupam cargo igual e desenvolvem atividades similares. Esta situação, além de inusitada em termos de mercado de trabalho, vicejou como uma auspiciosa oportunidade para se estudar a interação mais franca, direta e transparente de remuneração e benefícios sobre justiça distributiva e comprometimento organizacional. Nesta situação, supõe-se que a percepção sobre o sentimento de equidade seja mais preciso e consistente, em razão do acesso amplo a informação e da referência de comparação muito próxima.

Para operacionalização dos objetivos visados, a amostra integral foi cindida em duas, por diferenças contratuais: o grupo pré-98 e pós-98. Usualmente os resultados das pesquisas em ciências sociais são comparados com resultados de amostras de outros estudos para avaliar eventuais afinidades e discrepâncias. Neste trabalho, sem prejuízo destas comparações, foi possível coligir duas amostras significativas, distintas e passíveis de análise comparativa.

Sobre as relações das variáveis demográficas e funcionais com justiça distributiva e comprometimento, nos grupos pré e pós-98, designadamente pode se afirmar o seguinte:

- a) a variável gênero não se relaciona significativamente com as dimensões de comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva;
- b) as dimensões de comprometimento e de justiça distributiva foram correlacionadas positivamente com idade, sendo as relações mais robustas com as dimensões normativa e afetiva e as menos intensas com a instrumental e justiça distributiva;
- c) as correlações entre estado civil, comprometimento e justiça distributiva mostraram, de forma consistente, uma linha de tendência de médias crescentes na seqüência dos segmentos de solteiro, casado, separado e viúvo, em todas as dimensões. Além disto, foi notável a significância da diferença entre os grupos de solteiro e casado;
- d) as três dimensões de comprometimento e de justiça distributiva registraram correlações significativas com os níveis educacionais, porém de natureza negativa;
- e) das correlações positivas entre tempo de empresa e comprometimento, se revelou como a mais intensa aquela que se processou com a dimensão afetiva. Na mesma tendência, porém de menor intensidade, sucedeu com as dimensões normativa e de justiça distributiva. Não foi identificado associação com a perspectiva instrumental;
- f) a relação de remuneração e benefícios com percepção de justiça distributiva ficou patente com a comparação entre os grupos pré e pós-98, quando o primeiro, com remuneração e benefícios superiores, alcançou média expressivamente mais elevada.

A amostra do grupo pré-98, em comparação com o grupo pós-98, registrou médias superiores nas três dimensões de comprometimento e de justiça distributiva. De modo elucidativo, em razão das características de cada grupo, as interações diretas das variáveis antecedentes (idade, estado civil, remuneração e justiça distributiva) com as dimensões de comprometimento registraram tendência ascendente, pressionando para cima as médias do grupo pré-98, acentuando a diferença em relação ao pós-98. O mesmo ocorreu em relação à escolaridade, porém com relação inversa. A variável antiguidade, apesar de sensibilizar positivamente as dimensões afetiva e normativa, se mostrou indiferente à instrumental. No conjunto, as diferenças das médias verificadas foram congruentes com as peculiaridades dos subgrupos pré e pós-98 e com as tendências esperadas das relações avaliadas.

As correlações entre as dimensões de comprometimento se revelaram baixa ou neutra no cruzamento de dados: afetivo x instrumental e normativo x instrumental. O que confirmou que estas dimensões são autônomas e distinguíveis entre si. Já a correlação entre as dimensões afetiva e normativa foi forte, revelando significativa sobreposição ou redundância.

Um dos nós górdios que instiga a pesquisa sobre comprometimento é a natureza opaca e obscura dos limites de suas relações e interações com outras variáveis. Neste sentido, a inovadora estratégia de separação da amostra em dois grupos com distinções e similaridades bem evidenciadas se revelou eficaz. Quando se concluiu que educação correlacionou-se negativamente com comprometimento nos grupos pré e pós-98, isto equivale dizer que confirmou sua condição de antecedente numa amostra com predominância de casados, com maior longevidade, mais tempo de empresa e remuneração e benefícios superiores. De igual modo, manteve o padrão de relação em outra amostra com características opostas. Os efeitos mediadores de cultura interna, ascensão profissional, características de tarefa, cobrança por resultados e estresse no trabalho foram neutralizadas porque eram comuns aos dois grupos.

As hipóteses de nº 1 e 2 foram comprovadas, pois ficou demonstrado o poder de influência de recompensa sobre as médias de comprometimento e de justiça distributiva que, segundo correlação positiva e de proporcionalidade direta, gerou médias comparativamente inferiores no grupo pós-98 e superiores no pré-98. A hipótese 3 não foi confirmada, pois a correlação mais intensa sucedeu entre a justiça distributiva e comprometimento normativa, dissentindo da hipótese que apontava, com base em estudos anteriores, a dimensão afetiva.

**Limitações e recomendações** - Frente à multiplicidade de perspectivas do problema, à diversidade de condições ambientais e às alternativas de abordagem, é impossível escoimar o trabalho das limitações e lacunas, que são inevitáveis em qualquer esforço investigativo, particularmente nas ciências sociais. Assim sucedeu com este estudo no que alude ao levantamento dos dados numa única empresa, de grande porte e de economia mista, configurando uma restrição, dentre outras, de natureza cultural. Fato que limita as possibilidades de extrapolações dos achados para outros contextos.

Outra restrição diz respeito à coleta de dados de diferentes construtos na mesma fonte e simultaneamente. Podsakoff e Organ (1986, *apud* REGO E SOUTO, 2004) alertam para o risco, desta estratégia metodológica, de contaminação das relações entre variáveis dependentes e independentes, levando a dados distorcidos por raciocínio do tipo: “sinto-me justamente tratado, logo devo expressar comprometimento na mesma proporção”. Para mitigar esta possível interpolação, no questionário, as perguntas das dimensões de comprometimento (dependentes) antecederam as de percepção de justiça (independentes).

Sobre o baixo resultado da pergunta de justiça distributiva que inquiriu sobre equidade entre estresse e recompensa, é recomendável investigar as percepções dos empregados sobre as condições laborais e cruzar estes dados com os diagnósticos dos exames periódicos de saúde para avaliar a qualidade de vida no trabalho e subsidiar possíveis intervenções.

Ao cotejar as médias das dimensões de comprometimento, obtidas neste estudo, com os resultados apurados por Fonseca (2001), na mesma empresa, verificou-se uma mudança na

configuração do comprometimento dos empregados, com um declínio da dimensão afetiva e concomitante ascensão da perspectiva instrumental. Entretanto, novos estudos são necessários para confirmar se este movimento constitui uma tendência ou uma oscilação circunstancial.

Um dos fundamentos do pensamento filosófico de Heráclito de Éfeso, que viveu no século VI a.C., foi a idéia de que “tudo flui e que a vida, mais do que objeto é processo”, Dornelles (2006). Nesta senda, como o desenvolvimento dos fenômenos sociais tem natureza processual, é pertinente, em futuras pesquisas sobre comprometimento, implementar abordagem longitudinal, com ênfase em análise diacrônica, para eliciar interações latentes, desvelar a dinâmica das relações, identificar curvas de tendências temporais e viabilizar alternativa de aprofundamento dos estudos de recorte pontual ou conjuntural.

Ao concluir este trabalho, espera-se que tenha agregado informações ao estudo do comprometimento e justiça organizacional, ao abordar estes construtos em relação à diversidade de contratos, questão atual e candente no debate sobre as relações no trabalho.

## REFERÊNCIA

ANSOFF, H.I.; McDONNELL, E. J. **IMPLANTANDO A ADMINISTRAÇÃO ESTRATEGICA**. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSMAR, Eveline M. L. *et al.* Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2005, 18(3), pp.443-453.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT. **RAC**, v. 4, n. 2, Maio/Ago. 2000.

BARBOSA, Solange L.; FARIA J. H. **COMPROMETIMENTO**: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: 24. ENANPAD, 2000, Florianópolis. Anais do 24. ENANPAD - 2000. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

BASTOS, A. V. B. **O conceito de comprometimento: sua natureza e papel na explicação do comportamento humano no trabalho**. Anais do XVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – vol 10 Recursos Humanos. Curitiba: ANPAD, p.287-304, 1994.

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

COLQUITT, Jason A. *et al.* Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v.86, 3: 425- 445, 2001.

CORADI, C. D. **O COMPORTAMENTO HUMANO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**. São Paulo: Pioneira, 1985.

CROMBACH, L.J. **Fundamentos da testagem psicológica**. Trad. Silveira Neto e Veronese, M.A.V. 5 ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

DA SILVA, A. M. M.; ALMEIDA, G. O.; CARVALHO, Denise. O Papel das Dimensões da Justiça Organizacional Distributiva, Processual, Interpessoal e Informacional na Predição de Burnout. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 6, n. 1, p 107-127, 2004.

DORNELES, Geni de Sales. **METAGESTÃO: A Arte do diálogo nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2006.

FONSECA, C. A. M. **Criatividade e Comprometimento Organizacional**: Suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFBA, Salvador, 2001.

GAMA, Ana Lúcia Gomes. **PERCEPÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE**

- DESEMPENHO E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.** 1997. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Nacional do Brasil (UNB), Brasília.
- GOMIDE Jr., S. **Antecedentes e Conseqüentes das Percepções de Justiça no Trabalho.** 1999,1-136. Tese (Doutorado Psicologia) – Universidade Nacional do Brasil (UnB), Brasília.
- HOMANS, G. C. Social behavior as exchange. **American Journal of Sociology**, 63, 597-606, 1958.
- MALVEZZI, S. **Do Taylorismo ao Comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos.** Manual de T & D ABTD, São Paulo, Makron Books, 1994. p. 15 – 34.
- MATHIEU, J., ZAJAC, D. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n.2, p.171-194, 1990.
- MEDEIROS, C. A. F. *et al.* **Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil.** In: ENANPAD 2002 - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador, BA. Anais do ENANPAD 2002.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application.** London: sage, 1997.
- MEYER, J. P. *et al.* **Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences.** Journal of Vocational Behavior 61, 20–52, USA, 2002.
- MENDONÇA, H. *et al.* Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. **Estudos de Psicologia**, 2004, 9(3), 543-551.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W.; The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.
- OMAR, Alicia. Justicia Organizacional, Individualismo-Colectivismo y Estrês Laboral. **Psicologia y Salud**, Julio-diciembre, ano/vol. 16, número 002, 2006, Universidade Veracruzana. Xalapa, México, pp. 207-217.
- PALAZOLLI, F. PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA NAS ORGANIZACOES COMO ANTECEDENTE DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 07, nº 3, julho/setembro, 2000.
- RAWLS, J. A Theory of Justice. **Harvard University Press**, 1971.
- REGO, A.; SOUTO, S. A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: Um Estudo Luso-Brasileiro. **RAE**, v. 8, n. 1, p. 151-177, Jan./Mar. 2004.
- SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Antecedente de Comportamentos de Cidadania Organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo.** 1995. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da UnB, Universidade Nacional do Brasil, Brasília.
- SIQUEIRA, M. M. M. *et al.* **Análise de um modelo pós-cognitivo para a intenção de rotatividade.** XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. São Paulo, 1996.
- TAMAYO, A. *et al.* Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. **Psicologia, Teoria e Pesquisa**, Jan-Abr 2001, Vol. 17 n. 1, pp. 027-35, Brasília, 2001.
- VROOM, V. H. (orgs). **GESTÃO DE PESSOAS, NÃO DE PESSOAL – Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WIENER, Y., Commitment in organizations: A normative view. **Academy of Management Review**, 7, 418-428, 1982.