

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
PPGGP**

ROBERTO CARLOS ZUCCON

**IMPLICAÇÕES DA CONCESSÃO DISTINTA DE
REMUNERAÇÕES SOBRE O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL NA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO**

VITÓRIA - ES

2017

ROBERTO CARLOS ZUCCON

**IMPLICAÇÕES DA CONCESSÃO DISTINTA DE
REMUNERAÇÕES SOBRE O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL NA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública, na área de Gestão de Operações no Setor Público.

Orientadora: Prof^ª Dra. Marilene Olivier
Ferreira de Oliveira

VITÓRIA – ES

2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)
Bibliotecária: Perla Rodrigues Lôbo – CRB-6 ES-000527/O

Z94i Zuccon, Roberto Carlos, 1968-
 Implicações da concessão distinta de remunerações sobre o
 comprometimento organizacional na Advocacia-Geral da União /
 Roberto Carlos Zuccon. – 2017.
 157 f. : il.

 Orientador: Marilene Olivier Ferreira de Oliveira.
 Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –
 Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências
 Jurídicas e Econômicas.

 1. Prêmios de incentivo. 2. Justiça organizacional. 3.
 Comprometimento organizacional. I. Olivier, Marilene. II.
 Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências
 Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

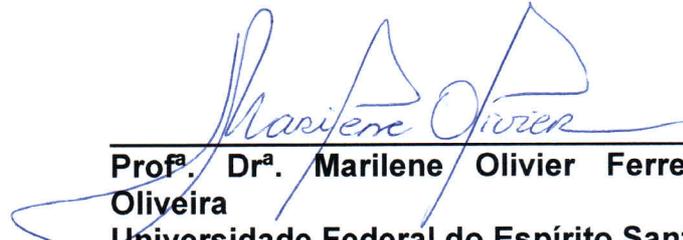
ROBERTO CARLOS ZUCCON

**IMPLICAÇÕES DA CONCESSÃO DISTINTA DE REMUNERAÇÕES
SOBRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA
ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO**

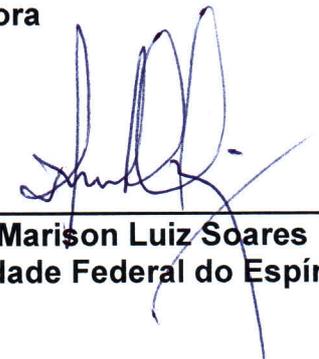
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 19 de dezembro de 2017.

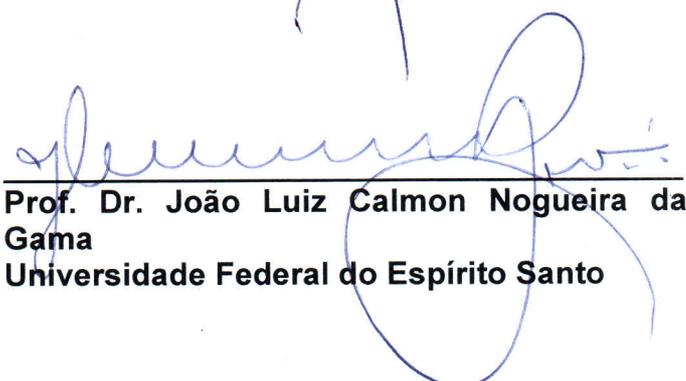
COMISSÃO EXAMINADORA



**Prof.^a. Dr.^a. Marilene Olivier Ferreira de
Oliveira**
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientadora



Prof. Dr. Marison Luiz Soares
Universidade Federal do Espírito Santo



**Prof. Dr. João Luiz Calmon Nogueira da
Gama**
Universidade Federal do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

Ao Autor da Lei e da Vida por ter me concedido o dom de viver, o ânimo e a persistência necessários para vencer as barreiras e concretizar o meu objetivo.

Aos meus pais Olívio e Nilcéia pelo exemplo, dedicação e amor que sempre me proporcionaram e aos meus filhos Davi Afonso e Livia Afonso queridos referenciais.

À minha querida Maria Guimarães Ramos por toda felicidade que me proporciona e sempre ao meu lado, concedendo-me companheirismo, carinho, amor partilhados nos últimos e difíceis meses da confecção dessa dissertação.

À coordenadora e orientadora do curso de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas dessa conceituada Instituição pelo profissionalismo, amizade, incentivo, acolhimento nas horas difíceis, presteza e esforços imensuráveis no auxílio às atividades e discussões sobre o andamento e normatização desta pesquisa tornando o caminho mais fácil e completo: Dra. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira.

Aos professores, com carinho especial ao professor Dr. Duarte, por terem compartilhado seus conhecimentos com muita dedicação e que em muito contribuiu com a minha formação e crescimento profissional e pessoal.

À Escola da Advocacia-Geral da União no Estado do Espírito Santo, na pessoa do Procurador Federal Dr. Dalton Santos Morais, em parceria com a Universidade Federal do Espírito Santo que anteciparam a realização do sonho que buscava.

Ao meu chefe Dr. Alessandro Lira de Almeida, Consultor Jurídico da União no Espírito Santo, e a todos os colegas em exercício nas unidades da AGU no Espírito Santo que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização desta dissertação.

RESUMO

O tema desta pesquisa é o comprometimento organizacional, tendo como objetivo investigar a concessão distinta de remuneração a grupos de servidores de apoio administrativo em exercício na Advocacia-Geral da União (AGU) e suas implicações sobre a compreensão de justiça distributiva e sobre o comprometimento nas dimensões: instrumental, normativo e afetivo. A pesquisa foi realizada com dois grupos: a) grupo SPCE (sem plano de carreira estruturada única) formado por servidores do quadro da Instituição, requisitados/cedidos em exercício na AGU e b) o grupo CPCE (com plano de carreira estruturado) formado somente por requisitados/cedidos, em exercício na AGU. O problema consiste no fato de estes dois grupos receberem remuneração diferenciada, embora em exercício num mesmo órgão público. A fundamentação teórica contemplou conceitos de comprometimento organizacional, compreensão de justiça organizacional e sistema de recompensa. O estudo empírico foi realizado na AGU, seguindo o modelo proposto por Mathieu e Zajac (1990), utilizando dois questionários. O primeiro composto por questões sócio funcionais, sobre as três dimensões de comprometimento organizacional, utilizando a escala de Meyer e Allen (1997). O segundo teve por foco a percepção de justiça distributiva. Os dados foram tratados por meio da estatística descritiva; análise fatorial confirmatória; avaliação de consistência Alpha de Cronbach, análise de correlação e regressões múltiplas. Os principais resultados revelam que: a) quanto maior o nível educacional menor o comprometimento afetivo, instrumental e normativo e percepção justiça distributiva; b) correlações entre o tempo de exercício na instituição foram de forma intensa com a justiça distributiva, significativa com o comprometimento afetivo e com menor expressão com as dimensões do comprometimento instrumental e normativo; c) correlações positivas significativas entre idade com comprometimento afetivo e com justiça distributiva; d) a amostra CPCE, que recebe remuneração superior ao grupo SPCE, apresentou média superior na percepção de justiça distributiva e nas dimensões afetiva, instrumental e normativa; e) quanto maior o nível educacional menor o comprometimento e percepção de justiça distributiva dos indivíduos; f) correlação positiva entre remuneração e os construtos afetivo e normativo na amostra SPCE e entre àquela e a dimensão instrumental no grupo CPCE; g) correlação significativa entre a justiça distributiva e as três dimensões do comprometimento na amostra SPCE; h) confirmação da independência entre os construtos afetivo e instrumental; correlação positiva entre as variáveis de comprometimento afetivo e normativo e entre a instrumental e normativa; dentre outros. A pesquisa foi realizada dentro da linha de Gestão de Operações no Setor Público, sendo o produto técnico um relatório no formato de sumário executivo, apresentado os resultados aos gestores da AGU.

Palavras chaves: Sistema de Recompensa - Justiça organizacional - Comprometimento Organizacional

ABSTRACT

The subject of this research is organizational commitment, with the objective of investigating the distinct award of remuneration to groups of administrative support staff in the Advocacia-Geral da União (AGU) and its implications on the understanding of distributive justice and on commitment in the dimensions: instrumental, normative and affective. The research was carried out with two groups: a) SPCE group (without a single structured career plan) formed by employees of the Institution's board, requisitioned / assigned in the AGU and b) and the CPCE group (with a structured career plan) formed only by requisitioned / assigned, in exercise in the AGU. The problem consists in the fact that these two groups receive differentiated remuneration, although in exercise in a same public organ. The theoretical foundation contemplated concepts of organizational commitment, understanding of organizational justice and reward system. The empirical study was performed at the AGU, following the model proposed by Mathieu and Zajac (1990), using two questionnaires. The first consists of social and functional questions about the three dimensions of organizational commitment using the Meyer and Allen scale (1997). The second focused on the perception of distributive justice. The data were treated using descriptive statistics; confirmatory factorial analysis; Cronbach Alpha consistency assessment, correlation analysis and multiple regressions. The main results reveal that: a) the higher the educational level the lower the affective, instrumental and normative commitment and the perception of distributive justice; b) correlations between the time of exercise in the institution were intense with distributive justice, significant with the affective commitment and with less expression with the dimensions of the instrumental and normative commitment; c) significant positive correlations between age with affective impairment and distributive justice; d) the CPCE sample, which receives higher remuneration than the SPCE group, presented a higher average in the perception of distributive justice and in the affective, instrumental and normative dimensions; e) the higher the educational level the lower the commitment and perception of the distributive justice of the individuals; f) positive correlation between remuneration and the affective and normative constructs in the SPCE sample and between that and the instrumental dimension in the CPCE group; g) significant correlation between distributive justice and three dimensions of impairment in the SPCE sample; h) confirmation of the independence between the affective and instrumental constructs; positive correlation between affective and normative impairment variables and between instrumental and normative variables; among others. The research was conducted within the line of Operations Management in the Public Sector, the technical product being a report in the format of executive summary, presenting the results to the managers of the AGU.

Keywords: Reward System - Organizational Justice - Organizational Commitment

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Cargos dos servidores administrativos da AGU | 21 |
| Tabela 2 - Quadro de pessoal da AGU no Espírito Santo | 24 |
| Tabela 3 – Comparativo de índices de Alpha de Cronbach das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva | 40 |
| Tabela 4 – Os índices de Alpha de Cronbach das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva da amostra SPCE | 40 |
| Tabela 5 – Os índices de Alpha de Cronbach das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva da amostra CPCE | 41 |
| Tabela 6 – Distribuição da amostra pelos grupos CPCE e SPCE | 80 |
| Tabela 7 – Distribuição da amostra e dos grupos SPCE e CPCE por tempo de serviço público | 80 |
| Tabela 8 – Distribuição da amostra e dos grupos SPCE e CPCE por faixas de idade | 81 |
| Tabela 9 - Faixa salarial por nível de escolaridade exigido para cargo | 82 |
| Tabela 10 - Distribuição da amostra e dos grupos SPCE e CPCE por formação acadêmica | 83 |
| Tabela 11 - Distribuição da amostra e dos grupos SPCE e CPCE por estado civil | 84 |
| Tabela 12 – Distribuição da amostra e dos grupos SPCE e CPCE por tempo de serviço na AGU | 84 |
| Tabela 13 – Dimensões do comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva da amostra CPCE | 86 |
| Tabela 14 – Histórico de interação e número de casos das dimensões do comprometimento organizacional da amostra grupo CPCE | 87 |
| Tabela 15– Dimensões do comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva da amostra SPCE | 88 |
| Tabela 16 - Histórico de interação e número de casos das dimensões do comprometimento organizacional da amostra grupo SPCE | 89 |
| Tabela 17 – Avaliação das dimensões e regressões entre variáveis independentes com as variáveis resposta nas amostras SPCE e CPCE | 92 |
| Tabela 18 – Dimensões do comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva da amostra integral | 95 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 19 - Histórico de interação e número de casos das dimensões o comprometimento organizacional da amostra integral | 96 |
| Tabela 20 – Dimensões do comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva por estado civil | 97 |
| Tabela 21 – Dimensões do comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva por escolaridade..... | 99 |
| Tabela 22 – Dimensões do comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva por faixa etária | 101 |
| Tabela 23– Dimensões do comprometimento organizacional e de percepção de justiça por faixa de remuneração | 103 |
| Tabela 24 – Dimensões do comprometimento organizacional e de percepção de justiça por faixa de tempo de serviço na AGU versus idade | 105 |
| Tabela 25 – Avaliação das regressões das variáveis critério comprometimento afetivo, instrumental, normativo e justiça distributiva | 108 |
| Tabela 26 – Quadro comparativo de correlações entre as dimensões de comprometimento e percepção de justiça distributiva..... | 110 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Percentual de respondentes - dimensões do comprometimento organizacional da amostra CPCE | 87 |
| Gráfico 2 – Percentual de respondentes - dimensões do comprometimento organizacional da amostra SPCE..... | 89 |
| Gráfico 3 – Percentual de respondentes - dimensões do comprometimento organizacional da amostra integral..... | 95 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – População alvo e amostra | 30 |
| Quadro 2 – Variáveis do comprometimento tridimensional de Meyer e outros (2002) | 33 |
| Quadro 3 – Injustiça Organizacional | 43 |
| Quadro 4 – Componentes mais comuns do comprometimento organizacional | 72 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Organograma da AGU | 19 |
| Figura 2 - Fórmula para determinação de tamanho de amostra aleatória | 31 |
| Figura 3 – Variáveis da pesquisa à luz do modelo de Mathieu e Zajac (1990) | 32 |

LISTA DE SIGLAS

AGU– Advocacia-Geral da União

AGU/ES - Advocacia-Geral da União no Estado do Espírito Santo

ADCT - Ato das Disposições Constitucionais Transitórias

ASAGU - Associação dos Servidores da AGU

CD - Cargo de Direção

CF - Constituição Federal

CJU/ES - Consultoria Jurídica da União no Estado do Espírito Santo

CNJ - Conselho Nacional de Justiça

COGEP/DIGEP/SGA/AGU – Coordenação Geral de Gestão de Pessoas da Diretoria de Gestão de Pessoas da Secretaria Geral de Administração da Advocacia-Geral da União

DOU - Diário Oficial da União

EnANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

FG - Função Gratificada

MPOG - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PCC - Plano de Classificação de Cargos

PGPE - Plano Geral de Cargos do Poder Executivo

PUCRCE - Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos

PFN - Procuradoria da Fazenda Nacional

PGF - Procuradoria-Geral Federal

PGFN - Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

PGU - Procuradoria-Geral da União

PJD - Percepção de justiça distributiva

PU/ES - Procuradoria da União no Estado do Espírito Santo

PFE - Procuradoria Federal Especial

PF/ES - Procuradoria Federal no Estado do Espírito Santo

RH - Recursos Humanos

RH/AGU/ES - Recursos Humanos da Advocacia-Geral da União no Estado do Espírito Santo

SGA/AGU - Secretaria Geral de Administração da Advocacia-Geral da União

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS | 16 |
| 1.1 INTRODUÇÃO | 16 |
| 1.2 CONTEXTO E O PROBLEMA | 19 |
| 1.3 OBJETIVOS | 26 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA | 27 |
| | |
| CAPÍTULO 2 – MÉTODOS E PROCEDIMENTOS | 28 |
| 2.1 ABORDAGEM E TIPOS DE PESQUISA..... | 28 |
| 2.2 FONTES DE DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO..... | 30 |
| 2.3 VARIÁVEIS | 32 |
| 2.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS..... | 34 |
| 2.5 A FORMA DE TRATAMENTO DE DADOS ADOTADA | 35 |
| 2.5.1 Análise da confiabilidade das escalas de comprometimento e de percepção de justiça distributiva..... | 39 |
| | |
| CAPÍTULO 3–REFERENCIAL TEÓRICO | 42 |
| 3.1 SISTEMAS DE RECOMPENSA..... | 42 |
| 3.2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL | 48 |
| 3.2.1 Percepção de justiça distributiva | 50 |
| 3.2.2 Percepção de justiça procedimental | 52 |
| 3.2.3 Percepção de justiça interacional..... | 53 |
| 3.2.4 Antecedentes da justiça organizacional | 56 |
| 3.2.5 Consequentes da justiça organizacional | 56 |
| 3.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL..... | 60 |
| 3.3.1 Comprometimento e seus desafios..... | 60 |
| 3.3.2 O comprometimento tridimensional | 68 |
| 3.3.3 O Modelo de conceitualização em três componentes de Meyer e Allen | 71 |
| 3.3.4 Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional ... | 74 |
| | |
| CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES | 77 |
| 4.1 CONTEXTUALIZANDO A ADVOCACIA – GERAL DA UNIÃO | 77 |

| | |
|--|------------|
| 4.2 O PERFIL DEMOGRÁFICO, FUNCIONAL E ORGANIZACIONAL DOS GRUPOS SPCE E CPCE..... | 79 |
| 4.3 ESTUDO DESCRITIVO DOS GRUPOS CPCE E SPCE ACERCA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA | 85 |
| 4.4 CORRELAÇÃO E PODER PREDITIVO DE VARIÁVEIS INDEPENDENTES SOBRE A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NAS AMOSTRAS SPCE E CPCE .. | 90 |
| 4.5 ANÁLISES DAS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA EM RELAÇÃO ÀS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS DA AMOSTRA INTEGRAL | 92 |
| 4.6 PODER PREDITIVO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS SOBRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA | 107 |
| 4.7 AS CORRELAÇÕES DAS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COM A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA..... | 106 |
| CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES..... | 111 |
| REFERÊNCIAS..... | 115 |
| APÊNDICE I..... | 131 |
| ANEXO I..... | 135 |
| APÊNDICE II..... | 138 |
| APÊNDICE III..... | 139 |
| APÊNDICE IV | 140 |
| APÊNDICE V | 142 |
| APÊNDICE VI | 144 |

CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização, que gerou pontos comuns entre os continentes e nações do mundo todo, desde os aspectos econômicos e políticos até os sociais e culturais, alcançou não só a sociedade como também as empresas privadas e as instituições públicas.

Nesse contexto o Estado moderno contemporâneo se apresenta uma competição internacional acirrada pelo acréscimo das demandas da sociedade por serviços de qualidade, sendo constante e intensamente cobrado por agilidade e eficiência, em meio ao exagero burocrático, obstáculo ao seu desenvolvimento (PECI; SOBRAL, 2008).

Assim, os órgãos governamentais apontam a necessidade de adequação do trabalho e da formação de mão de obra às novas exigências profissionais decorrentes das inovações tecnológicas pautadas pelos princípios de flexibilidade e eficiência. Porém, na área de gestão da mão de obra pública no governo federal brasileiro, as mudanças

[...] sucessivas no foco das políticas públicas de emprego e suas reformas, ao longo do tempo, resultaram em mudanças fragmentadas e incompletas, com pouca direção geral estratégica e sucessivas políticas descontinuadas em relação ao número de pessoal e remunerações (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE, 2010, p.11).

Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007, p. 18) a define como “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”

A história revela que diferentes formas de compor o quadro de servidores públicos (de carreira e comissionados) sofreram mudanças ao longo do tempo. Atualmente o concurso é a única forma de ingresso no quadro permanente de qualquer instituição pública, cujo recrutamento é feito por meio de edital.

Na esfera federal o processo tem início com a identificação da vaga gerada por aposentadoria, exoneração, demissão de um servidor e/ou simplesmente para recolocação de mão de obra. Em seguida os ministérios encaminham para o preenchimento de vagas ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG), para que o edital seja publicado na Imprensa Nacional por meio do Diário Oficial da União (DOU), a fim de que se mantenha o princípio da publicidade e legalidade.

Outra forma de recrutamento se inicia com criação de vaga. Sendo neste caso, os ministros primeiramente encaminham consulta ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão sobre a disponibilidade de recursos orçamentários para eventual realização do concurso, sendo o próprio MPOG quem autoriza a realização do concurso público.

De modo geral os argumentos se fazem no sentido de que essa é uma forma de ingresso mais democrática e igual, que permite aos cidadãos o acesso ao exercício de cargo ou emprego público, que se dá por meio de concurso público prévio de provas ou provas e títulos.

No entanto, essa não é a única forma de uma pessoa desenvolver suas atividades no setor público. Dessa maneira, torna-se importante, esclarecer a diferença entre o cargo e emprego público. Tem-se então, no primeiro caso, uma relação de emprego em sentido amplo, de natureza Estatutária, com lei própria que define os direitos e obrigações do servidor para com o Estado (União, Estado, Município, Distrito Federal) que o contratou. No segundo caso, no emprego público, a relação do empregado é celetista, forma de contratação que se impõe na administração indireta, quando se trata principalmente de Sociedades de Economia Mista e Empresas Públicas.

Além disso, é importante destacar que existem exceções à regra geral do art. 37, II, da Constituição Federal (CF) (BRASIL, 1988) do prévio Concurso Público, quais sejam: os cargos em comissão e as funções de confiança.

Segundo Filho Justen (2005, p. 594)

[...] O cargo em comissão não se confunde como a chamada "função de confiança", que consiste na assunção de atribuições diferenciadas e de maior responsabilidade por parte do ocupante de um cargo de

provimento efetivo, ao que corresponde o pagamento de uma remuneração adicional.

Além dessas situações existem outras de cunho mais específico, quais sejam:

- A contratação temporária que, segundo Gasparini (2004) faz-se presente no setor público por necessidade temporária, até que seja possível a realização de concurso público para o preenchimento das vagas;
- Nomeação dos membros dos Tribunais (art. 73 § 2º; 94; 101; 104, parágrafo único, II, 107; 111, § 2º; 119,II; 120,III e 123 da CF) e a indicação dos Membros do Conselho Nacional de Justiça- CNJ na forma do art. 103-B da CF(BRASIL, 1988);
- Aproveitamento de ex-combatentes da segunda guerra mundial (Ato das Disposições Constitucionais Transitórias - ADCT art. 93,I) (BRASIL, 1988);
- Contratação, por meio de processo seletivo, para os cargos de agente comunitário de saúde e agente de combate às endemias, e
- Prestadores de serviço voluntário sem vínculo empregatício e sem encargos trabalhistas, podendo ser servidores aposentados ou estudantes de ensino superior.

Como se observa podem existir, convivendo mutuamente, vários tipos de trabalhadores inseridos num mesmo ambiente laboral, com diferentes situações empregatícias ou de relações de trabalho, incluindo, ainda nesse contexto os empregados terceirizados e estagiários.

Por decorrência verifica-se uma estrutura remuneratória complexa, incluindo assimetria nos vencimentos, na composição da remuneração; a priorização do trabalho individualizado; a subcontratação por meio de empresas terceirizadas e/ou trabalho temporário; novas normas na jornada de trabalho, considerados por Antunes (2005) como formas de exploração do trabalho.

Os procedimentos adotados, descritos anteriormente, encaixam-se no que Blanch-Ribas e Cantera (2011, p. 526) afirmam ser um novo tipo de gestão pública que

[...] reduz instituição[...], seja qual for sua titularidade (pública, mista ou privada) [...]ao status de empresa mercantil que compete em igualdade de condições com outras, tratando de vender sua

mercadoria[...] em escala local ou global, de acordo com as regras do livre comércio.

Essas considerações mostram que há no setor público a presença de diversas formas de desenvolvimento de prestação de serviços que dão evidência da presença de um sistema de justiça organizacional assimétrico, desbalanceado.

1.2 O CONTEXTO E O PROBLEMA

O quadro descrito anteriormente parece presente em todos os segmentos da esfera pública federal, estadual e municipal. Destaca-se aqui a Advocacia – Geral da União (AGU).

Atualmente a AGU está estruturada conforme pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 – Organograma da AGU



Fonte: Adaptado do site http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/163734. (2017)

A criação do quadro de pessoal administrativo da AGU se deu, inicialmente, com a Lei nº 10.480, de 2 de julho de 2002, com 1580 servidores de diversos cargos originários da administração direta e administração indireta dos Poderes da República, de Estados, Distrito Federal e Municípios. Alguns servidores foram aproveitados e outros não, sob a alegação de serem oriundos de carreira estruturada, o que impediria de migrarem para a nova situação. Posteriormente, o Legislativo deu mais um importante passo para estruturar, minimamente, a área especializada, de suporte e gestão ao criar 500 novos

cargos de nível superior, incluindo administradores, estatísticos, contadores, economistas e engenheiros em 2005; mais 120 vagas, sendo 49 para o cargo de administrador, 11 para contador e 60 para agente administrativo em 2009; e em 2014, um novo edital foi publicado oferecendo um total de 60 vagas, sendo 34 para analista técnico administrativo, dez para analista de sistemas, três para bibliotecário, três para técnico em comunicação social e dez para técnico em contabilidade.

No entanto, segundo a Associação dos Servidores da AGU (ASAGU), no total de 70% dos aprovados que tornam-se servidores da AGU deixam o quadro porque passam em outros concursos, perdendo assim, um imenso número de pessoas capazes e competentes que não vislumbraram melhorias suficientes para manterem-se na Instituição. Como se observa, a Instituição não atrai nem mantém servidores pela falta de plano de carreira; salários baixos, em comparação a funções semelhantes em outros órgãos da Justiça e no próprio executivo federal (FOLHA DIRIGIDA, 2017).

Considerando que a Lei nº 10.480/2002 não definiu um Plano de Carreira único para os servidores da AGU, após a criação do seu quadro, os servidores juntamente com os representantes legais iniciaram um trabalho que se estende até o momento atual, que consiste na elaboração de um plano de carreira específico com remuneração justa (ZUCCON, 2010).

O ponto crucial é que, enquanto a área fim encontra-se com a carreira uniformizada, na carreira administrativa há uma grande disfunção organizacional, inclusive com relação ao Plano de Cargos, Salários e Carreiras da classe, a administrativa é formada por uma diversidade de cargos, salários, carreiras, crenças, valores e culturas.

Portanto, os servidores pertencentes ao quadro efetivo da AGU, por falta da regulamentação do seu plano de carreira, foram enquadrados no Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), juntamente com a maioria dos servidores que compõem esse poder e que não tiveram suas funções definidas como específicas ou típicas de Estado, em 2010 somavam o quantitativo de 1.736, distribuídos em diversos cargos, conforme demonstrado da Tabela 1.

Tabela 1 – Cargos dos servidores administrativos da AGU

| Cargo | Frequência | Percentual |
|---|-------------------|-------------------|
| Agente administrativo | 583 | 33,58 |
| Administrador | 276 | 15,9 |
| Agente de portaria | 106 | 6,11 |
| Datilógrafo | 93 | 5,36 |
| Motorista oficial | 76 | 4,38 |
| Assistente em administração | 66 | 3,80 |
| Contador | 63 | 3,63 |
| Economista | 51 | 2,94 |
| Aux operac de serv diversos | 32 | 1,84 |
| Assistente de administração | 28 | 1,61 |
| Agente de vigilância | 27 | 1,56 |
| Técnico de contabilidade | 25 | 1,44 |
| Técnico em assuntos educacionais | 24 | 1,38 |
| Aux operac serv diversos | 21 | 1,21 |
| Assistente administrativo | 18 | 1,04 |
| Auxiliar em administração | 16 | 0,92 |
| Telefonista | 13 | 0,75 |
| Engenheiro | 11 | 0,63 |
| Motorista | 10 | 0,58 |
| Auxiliar de administração | 9 | 0,52 |
| Estatístico | 9 | 0,52 |
| Agente telec eletricidade | 6 | 0,35 |
| Analista de sistema | 6 | 0,35 |
| Técnico de nível médio | 6 | 0,35 |
| Técnico em contabilidade | 6 | 0,35 |
| Arquivista | 5 | 0,29 |
| Aux de serviços gerais | 5 | 0,29 |
| Auxiliar operacional de serviços diversos | 5 | 0,29 |
| Bibliotecário | 5 | 0,29 |
| Contínuo | 5 | 0,29 |
| Especialista de nível médio | 5 | 0,29 |
| Analista | 4 | 0,23 |
| Analista de tec da informação | 4 | 0,23 |
| Artif de carpint marcenaria | 4 | 0,23 |
| Auxiliar administrativo | 4 | 0,23 |
| Aux em assuntos educacionais | 3 | 0,17 |
| Bibliotecário-documentalista | 3 | 0,17 |
| Especialista de nível superior | 3 | 0,17 |
| Porteiro | 3 | 0,17 |
| Programador | 3 | 0,17 |
| Técnico de nível superior | 3 | 0,17 |
| Técnico em secretariado | 3 | 0,17 |
| Outros cargos | 88 | 5,05 |
| TOTAIS | 1736 | 100 |

Fonte: Coimbra (2010, p. 27-28)

Segundo Coimbra (2010, p. 28), o corpo administrativo da AGU, além dos servidores do quadro, é formado também

[...] pelos servidores cedidos e requisitados e que pertencem a “n” carreiras e cargos com destaque para as seguintes: Carreira da Seguridade Social, Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho; Plano de Classificação de Cargos (PCC), Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) e Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), entre outras.

A Autora, ainda, relata que esses servidores são oriundos de vários órgãos da administração federal direta e indireta, dos estados e dos municípios e que somavam 2.112 servidores, distribuídos em todo o território nacional.

Para Coimbra (2010, pag. 29):

[...] a formação da mão-de-obra administrativa da AGU da forma que vem sendo concebida tem gerado diversas disfunções organizacionais e problemas de desempenho e comportamento de pessoal, com reflexos negativos na produtividade, no clima de trabalho, no turnover, na disciplina, por não se fazer uso de informações que são importantes para definir um perfil de cargos e carreiras adequados para a AGU.

Uma das discrepâncias que se verifica com muita facilidade está na remuneração recebida pelos servidores, pois em muitos casos servidores de mesmo nível recebem remuneração diferentes, ou até mesmo um servidor de nível médio pode ganhar mais do que um servidor de nível superior.

A autora exemplifica que servidor ocupante do cargo Técnico da Aviação Civil recebe valor superior a R\$ 5.000,00; enquanto servidor de nível superior ocupante do cargo de Administrador recebe salário inferior a R\$ 5.000,00. Consta, ainda, recentemente no Correio Braziliense¹, Blog do Servidor, que o presidente da ASAGU relatou que em nível nacional tem requisitado/cedido ganhando a remuneração do órgão de origem, que chega a ultrapassar R\$ 20 mil mensais. O valor é mais de o dobro do que ganham os administrativos da Instituição, entre R\$ 3 mil a R\$ 9,8 mil (de níveis auxiliar, médio e superior).

Para efeito de equidade, verifica-se que num mesmo setor, executando tarefas semelhantes e nomeado em época idêntica, existe servidor requisitado ocupante do cargo de Analista Administrativo que recebe 18.583,43, e outros três do quadro da AGU ocupantes dos cargos de Economista, Contador e

¹ **Administrativos da AGU protestam contra veto à criação da carreira** Brasília. 10 de agosto de 2016. <http://blogs.correiobraziliense.com.br/servidor/administrativos-da-agu-protestam-contraveto-criacao-da-carreira/>

Agente Administrativo recebendo respectivamente R\$ 10.561,22, R\$ 8.439,60 e R\$ 5.939,28 (RH/AGU-ES; Portal da Transparência, 2017).

Atualmente, a Advocacia-Geral da União encontra-se em situação crítica e sem o amparo de uma Carreira Administrativa específica e própria para atender aos mais de 5.000 membros da carreira jurídica da Instituição, esta conjuntura, inusitada em condições de hábitos de recursos humanos - RH, em termos de mercado de trabalho, deu-se pelo fato de que enquanto não se crie uma Carreira Técnico-Administrativa única com remuneração justa e em número suficiente de servidores no âmbito da Advocacia Pública, conforme os princípios para construção de Carreiras do MPOG, essa Instituição para desenvolver suas atividades conta com o apoio de 3959 servidores administrativos, sendo apenas 1517 servidores administrativos, pertencentes ao quadro de pessoal, distribuídos em mais de 40 cargos, e 2442 requisitados/cedidos distribuídos em “N” cargos. Desses, 1742 pertencem ao regime estatutário com ou sem carreira estruturada e 700 empregados pertencentes ao regime celetista (COGEP/DIGEP/SGA/AGU, 2016).

A AGU possui a prerrogativa de requisitar, temporariamente, servidores públicos federais de diversos órgãos para compor seu quadro. Sob o ponto de vista gerencial, algumas consequências podem ocorrer, como argumentam Borges-Andrade e Pilati (2001), o uso de mão de obra não pertencente ao quadro efetivo da empresa e redução de pessoal geralmente são interpretadas como sinais de quebra do contrato psicológico entre organização e empregados, o que levaria à diminuição do comprometimento desses últimos com a primeira.

Conforme já explicitado na Figura 1, página 19, a AGU possui cinco unidades que estendem sua atuação no Estado do Espírito Santo, que são:

- A Procuradoria da União no Estado do Espírito Santo (PU/ES);
- A Procuradoria Federal no Estado do Espírito Santo (PF/ES);
- A Consultoria Jurídica a União no Estado do Espírito Santo (CJU/ES);
- A Procuradoria da Fazenda Nacional (PFN);

- Procuradoria Federal Especial (PFE) junto às autarquias e fundações públicas federais.

No entanto, dentre elas somente as três primeiras, vinculadas respectivamente na PGU/AGU, PGF/AGU e CGU/AGU, possuem diversidade de pessoal para o desenvolvimento de suas atividades. A PFN e PFE não possuem servidores pertencentes ao quadro da AGU.

Para desempenhar suas atividades finalísticas, a AGU conta com um total de 249 pessoas distribuídas nas três unidades do Estado conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Quadro de pessoal da AGU no Espírito Santo

| Unidade | Membros | Servidores do quadro | Servidores requisitados/ cedidos | Terceirizados | Estagiários |
|----------------|----------------|-----------------------------|---|----------------------|--------------------|
| CJU/ES | 5 | 1 | 2 | 5 | 4 |
| PF/ES | 59 | 5 | 46 | 26 | 35 |
| PU/ES | 13 | 20 | 11 | 13 | 4 |
| Totais | 77 | 26 | 59 | 44 | 43 |

Fonte: Adaptado de Comunicação Oral PF/ES/PGF/AGU e Mensagem Pessoal PU/ES/PGU/AGU (2017)

Conforme se pode ver na Tabela 2 o quadro de pessoal da AGU no Espírito Santo apresenta diversidade no que tange a sua composição. Além disso, os servidores podem ser classificados como: estatutários do quadro ou requisitados/cedidos e os celetistas requisitados/cedidos. Dentre os servidores estatutários requisitados/cedidos uns possuem e outros não possuem plano de carreira.

A remuneração diferenciada num mesmo ambiente laboral (servidores do quadro, requisitados/cedidos, membros da carreira jurídica, estagiários e terceirizados) é um fator de complexidade das relações e uma característica comum do mundo do trabalho contemporâneo.

O objeto de estudo desta pesquisa se refere às questões da diversidade contratual (possuir plano de carreira e não possui plano de carreira), da remuneração assimétrica e de cargos distintos em um mesmo ambiente laboral

exercendo tarefas semelhantes, o que tem suscitado questionamentos quanto à equidade e tratamento justo entre os servidores envolvidos em exercício nessa mesma Instituição Pública.

Não se questiona aqui a legalidade desses procedimentos, no entanto há que se pensar em termos do que descrevem Mendonça e Mendes (2005, p. 490) sobre as primeiras considerações feitas sobre justiça no ambiente de trabalho por Homans (1961 *apud* MENDONÇA; MENDES, 2005) ao afirmar que o indivíduo tende a reagir quando submetido a uma situação de injustiça no trabalho. Além disso, em relações de troca, têm expectativa de receber recompensas proporcionais aos seus investimentos e esforços realizados.

De fato, coube a Homans (1961 *apud* MENDONÇA; MENDES, 2005) o pioneirismo de introduzir o termo justiça distributiva no campo dos estudos do comportamento organizacional. Com base na Teoria da Equidade de Adams (CORADI, 1985) a relação é percebida como justa quando a distribuição é proporcional à contribuição de cada um em determinado grupo social.

Isso porque, sob o aspecto da remuneração parecem dois pesos e duas medidas, uma vez que existem servidores com carreiras e funções distintas, com tempo de serviço igual para todos para fins de progressão de carreira, que recebem remuneração superior aos demais servidores, dentro de um mesmo setor de trabalho, executando atividades semelhantes.

É incomum o fato de um mesmo órgão público ter quatro grupos distintos de servidores administrativos ocupando diferentes cargos de nível médio ou superior, recebendo remuneração assimétrica, em exercício na maioria das vezes num mesmo setor e executando tarefas semelhantes. O primeiro grupo, servidores do quadro da Instituição; o segundo grupo, os requisitados/cedidos, regime estatutário, que não possuem carreira única no órgão de origem; o terceiro grupo os empregados requisitados/cedidos pertencentes ao regime celetista e o quarto grupo, os requisitados/cedidos, regime estatutário, que tenham carreira própria no órgão de origem que recebem remuneração superior aos servidores pertencentes aos três primeiros grupos.

A partir dessa explanação, questiona-se:

Até que ponto, remunerações distintas impactam a compreensão e percepção de justiça no caso dos servidores que executam tarefas semelhantes, por setor?

1.3 OBJETIVOS

Considerando o contexto, o problema e a questão de pesquisa foi traçado o seguinte objetivo geral:

Identificar as possíveis consequências sobre o comprometimento organizacional e percepção de justiça distributiva a partir da remuneração distinta entre dois grupos de servidores que se encontram em exercício num mesmo órgão público executando tarefas semelhantes por setor.

Por decorrência foram elaborados quatro objetivos específicos para o desenvolvimento a pesquisa quais sejam:

- Diagnosticar o comprometimento organizacional dos servidores com e sem plano de carreira;
- Diagnosticar a percepção de justiça distributiva com e sem plano de carreira;
- Identificar possíveis correlações entre as variáveis demográficas, funcionais, organizacionais e as dimensões de comprometimento organizacional e de justiça distributiva;
- Identificar possíveis correlações entre as variáveis remuneração, percepção de justiça distributiva e as dimensões de comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo para os casos dos servidores com e sem plano de carreira único.

1.4 JUSTIFICATIVA

O serviço público tem suas atividades regulamentadas por legislação específica que, não raro, impede seus gestores de implementarem medidas que possam conduzir a um clima organizacional que contribua para o melhor desempenho das atividades e responsabilidades das organizações que o integram.

Dessa forma, o comprometimento organizacional vem sendo exaustivamente estudado nos seus diversos enfoques, tanto no âmbito individual, como no compromisso para com a carreira ou com o trabalho, bem como o comprometimento para com a organização. Estas pesquisas no Brasil têm se formalizado especialmente em estudos acadêmicas como confirmam os relevantes estudos de Chang Jr. (2001); Medeiros (2003); Roweseg (2008); Leite (2008); Costa (2011); Rodrigues (2011) e Stecca (2014). A vontade de entender as considerações que levam o indivíduo a se identificar com determinada coisa e dispensar esforços significativos para alcançá-la instiga a pesquisa na busca da relação que este evento traz para a gestão de RH. Nos estudos de comprometimento organizacional, desafios têm sido impostos, entre eles o de identificar se as práticas organizacionais que determinam o envolvimento (MOWDAY, 1998).

Esta pesquisa, além de ser inusitada, alicerça uma oportunidade para se pesquisar quais os efeitos e expectativas concebidos acerca da percepção de justiça distributiva e sobre o comprometimento organizacional analisados nestes dois grupos de servidores. O fato da distinção contratual entre os dois grupos é de amplo conhecimento, uma vez que os pesquisadores como Zuccon (2010); Moreira (2010), Moreira (2010) e Coimbra (2010) e os representantes legais têm buscado constantemente a melhoria da remuneração e um plano de carreira único para os servidores que se encontram no grupo SPCE. Em efeito, as respostas dos indivíduos nestas situações, possivelmente, manifestam maior coerência e propiciam análises e conclusões mais robustas.

CAPÍTULO 2 - MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Ao iniciar este projeto foi elaborado o objetivo geral de identificar as possíveis consequências sobre o comprometimento organizacional e percepção de justiça distributiva devido à presença de assimetria na remuneração em um mesmo órgão público, executando tarefas semelhantes, o que levou à reflexão sobre a os métodos e procedimentos mais adequados ao campo da pesquisa.

Assim, foram identificados e encontram-se descritos a abordagem e tipos de pesquisas, as fontes dos dados, a população e a amostra, os instrumentos de coleta e a forma de tratamento de dados.

2.1 ABORDAGEM E TIPOS DE PESQUISA

Ao se pensar em nível macro de pesquisas duas abordagens se destacam: a qualitativa e a quantitativa.

No primeiro caso o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada. Conforme Minayo (2002), essa abordagem responde a situações específicas, sendo rico em dados contextualizados a realidade. Ou seja,

[...] ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operação das variáveis. (MINAYO, 2002, p. 21-22)

Diferentemente da qualitativa, segundo Roesch (1999, p.122),

[...] o método quantitativo enfatiza a utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador, de forma imparcial, elaborar sumários, comparações e generalizações; por isso mesmo, a análise de dados é baseada no uso de estatísticas.

Conforme Marconi e Lakatos (2003) o método quantitativo constitui abordagem apropriada e mais usada em estudos descritivos de variáveis amostrais ou populacionais, caracterizados pela precisão e controle estatístico dos achados, possibilitando o acesso a número relevante de respostas cujo instrumento aplicado é o questionário.

Como o próprio termo indica, quantifica opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, valendo-se de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo como correlações simples e múltiplas, que traduzem em números o material coletado (GIL, 2010). Essa caracterização apresentada pelo autor pode ser vista nos procedimentos de coleta e tratamento dos dados, razão pela qual, foi escolhida para o desenvolvimento do campo.

Quanto aos tipos entendeu-se que esta pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, descritiva e comparativa.

No caso da pesquisa bibliográfica ela se fez necessária em função da necessidade de se compor o referencial teórico, para a qual buscou-se material já publicado como: artigos, livros, dissertações e teses (GIL, 2010). Outrossim, o autor informa que ela pode ser utilizada também para levantar os autores que trataram da mesma temática.

No tocante às pesquisas descritivas, Gil (2010) afirma que elas têm por função descrever atributos de grupos, fatos ou para encontrar relações entre variáveis em fenômenos sociais. Nesse caso, para este estudo, ela contemplará as características particulares de cada grupo estudado, em um recorte transversal, por ser observado num mesmo momento histórico.

Por fim, a comparativa permitirá a análise dos dois grupos de servidores, comparando-se os resultados.

O método comparativo, amplamente utilizado nas Ciências Sociais, investiga indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, visando ressaltar as diferenças e semelhanças entre eles (GIL, 2010).

Uma vez descritos a abordagem e tipos de pesquisa mister se faz identificar as fontes de dados.

2.2 FONTES DE DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Em se tratando da pesquisa bibliográfica, as fontes de dados serão os livros, teses, dissertações, artigos, documentos, entre outros, que se fizerem necessários.

Com relação à classificação quanto descritiva comparativa, que compõem o campo da pesquisa, a fonte de dados foi uma amostra de servidores administrativos em exercício nas unidades da AGU no Estado do Espírito Santo (AGU/ES), cuja participação se deu considerando uma amostra nessa população.

A população alvo consistiu de servidores administrativos em exercício em três unidades da AGU/ES que ocupam diversos cargos de nível médio e superior executando atividades semelhantes por setor. Eles foram agrupados em dois grupos, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – População alvo e amostra

| Grupos | Tipos |
|---------------|---|
| SPCE | Servidores do Quadro da AGU |
| | Servidores requisitados/cedidos pertencentes ao Regime Celetista |
| | Servidores requisitados/cedidos pertencentes ao Regime Estatutário que não possuem plano de carreira único |
| CPCE | Servidores requisitados/cedidos pertencentes ao Regime Estatutário que possuem plano de carreira único no órgão de origem |

Fonte: Elaboração própria

A população alvo consistiu de 26 servidores da AGU, excluído o pesquisador, 22 servidores pertencentes ao regime celetista, sete servidores estatutário sem plano de carreira estruturado, formando o grupo SPCE e 30 servidores pertencentes ao Grupo 2 formando o grupo CPCE. O motivo principal para

escolha da divisão em dois grupos é a assimetria de remuneração percebida entre eles.

Para o cálculo do tamanho da amostra foi estabelecido em 6% (índice percentual) o erro amostral tolerável conforme a fórmula de amostra aleatória simples, disponível em Barbetta (2002), podendo ser visualizada a seguir na Figura 2:

Figura 2 - Fórmula para determinação de tamanho de amostra aleatória simples

Fórmula nº 1

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Fórmula nº 2

$$n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$$

Onde:

- N = tamanho da população
- E_0 = erro amostral tolerável em 6%
- n_0 = primeira aproximação do tamanho da amostra
- n = tamanho da amostra

Para o cálculo da amostra foram utilizados os seguintes parâmetros e dados:

$N = 84$

$E_0 = 0,06$ (Definido o erro amostral tolerável em 6%)

$n_0 = 1 / (E_0)^2$

$n_0 = 1 / (0,06)^2$

$n_0 = 278$

$n = (N . n_0) / (N + n_0)$

$n = (84 . 278) / (84 + 278)$

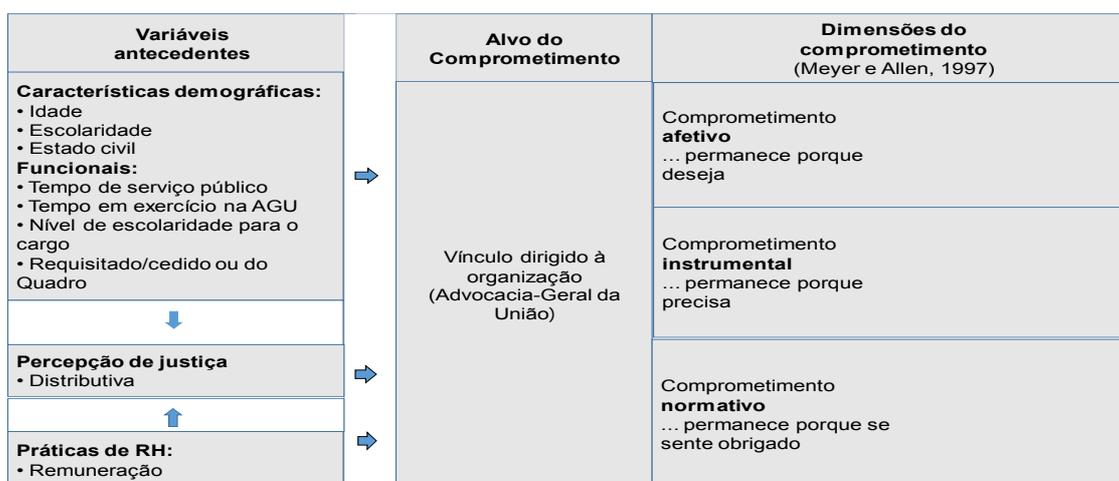
$n = 65$ servidores

Apesar de ser uma pesquisa de campo, os dados necessários ao projeto como um todo não se restringem à amostra, pois outros dados e informações foram obtidos junto ao setor de recursos humanos da SGA/AGU em Brasília e na AGU/ES, Portal da Transparência e também em documentos.

2.3 VARIÁVEIS

O suporte teórico deste projeto envolveu o levantamento de modelos, teorias e casos estudados no que tange a assimetria e percepção de justiça distributiva. Nesse caso, com base em Mendonça et al. (2003) e considerando as variáveis envolvidas, pode-se, a partir de Mathieu e Zajac (1990, p.174), construir a Figura 3.

Figura 3 – Variáveis da pesquisa à luz do modelo de Mathieu e Zajac (1990)



Fonte: Adaptado de Mathieu e Zajac (1990)

Mathieu e Zajac (1990) ao tratarem, em seu estudo meta analítico, dos diversos fatores antecedentes preditores do comprometimento, descreveram e agruparam as variáveis em cinco conjuntos: características pessoais, características do trabalho, elações com o grupo/líder, características organizacionais e de variáveis funcionais.

Conforme Medeiros (2003), todos estes grupamentos de variáveis foram abordados pela literatura brasileira. O modelo apresentado faz uma representação gráfica da inter-relação dinâmica, que se realiza, no contexto do trabalho, entre as características organizacionais, pessoais, funcionais e o processo de construção de conexão no contexto do trabalho e suas distintas dimensões. Dentre os cinco conjuntos de variáveis precedentes, expostos por Mathieu e Zajac (1990), somente dois não foram utilizados: relações com o grupo/líder e características do trabalho. O primeiro conjunto não foi abordado, pois não é o objetivo proposto de estudo. Já peculiaridades do trabalho não

são um elemento diferenciador neste caso, pois os dois grupos executam, por setor, o mesmo tipo de tarefa operacional distribuída de forma igualitária.

Dessa forma, será aplicado o modelo tridimensional do comprometimento organizacional elaborado por Meyer e Allen (1997), que é composto pelas perspectivas afetiva, normativa e instrumental, que são configuradas em variáveis antecedentes dentro de cada dimensão, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Variáveis do comprometimento tridimensional de Meyer e outros (2002)

| Dimensões do comprometimento | Variáveis (antecedentes) |
|-------------------------------------|--|
| Afetiva | Características pessoais, experiência no trabalho |
| Instrumental | Características pessoais, investimentos (interno) e alternativas (externo) |
| Normativa | Características pessoais, investimento organizacional, experiência de socialização |

Fonte: Elaboração própria

Além das variáveis descritas anteriormente serão consideradas também as de natureza sócio demográficas, quais sejam: idade, estado civil, escolaridade.

Para complementar serão inseridas também as variáveis relacionadas ao ambiente laboral, ou seja: tempo serviço público, tempo de serviço na AGU, nível de escolaridade exigido para o cargo e órgão onde se encontra lotado. Esta variável será inserida para identificar se o servidor possui ou não plano de carreira.

Em termos das práticas de RH foi utilizada somente a remuneração, uma vez que esta dimensão parece ser mais sensível aos sistemas de recompensa e está mais correlata com a percepção de justiça distributiva, pois esta resulta da comparação que o indivíduo faz entre a aplicação de seu know-how, competência e empenho no trabalho e os resultados alcançados, tendo como base os valores repartidos a outros servidores.

As variáveis demográficas, funcionais e organizacionais desempenham papel de duplo precedente, sendo um em relação ao comprometimento e outro em relação à percepção de justiça distributiva.

2.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O presente estudo, predominantemente de campo, foi consubstanciado pela ferramenta questionário como instrumento de levantamento de dados, as vantagens dessa técnica são: privacidade, anonimato, confiança e facilidade de mensuração. Marconi e Lakatos (2002) confirmam que, além de possibilitar uniformidade na avaliação e assegurar o anonimato, o questionário permite a obtenção de respostas precisas num intervalo menor de tempo.

Como estratégia de levantamento de dados, os questionários foram aplicados em dois momentos, de 7 a 14 por meio *Google Forms* e nos dias 16 e 17 de agosto de 2017, pessoalmente, os servidores administrativos em exercício nas três unidades da AGU no ES foram procurados nos locais de trabalho, aos quais era solicitado o preenchimento anônimo e opcional dos questionários.

A coleta bibliográfica, também procedimento chamado “levantamento”, foi feita em Bibliotecas virtuais e físicas. Virtualmente o levantamento foi realizado nas seguintes bases de dados: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO); na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e no Google Acadêmico utilizando os seguintes descritores: AGU, Justiça Distributiva, AGU *or* Justiça Distributiva, AGU *and* Justiça Distributiva, desigualdade, remuneração, remuneração *or* Justiça Distributiva, remuneração *and* Justiça Distributiva, remuneração *and* Justiça Distributiva *and* comprometimento organizacional e remuneração *or* Justiça Distributiva *or* comprometimento organizacional.

Num primeiro momento foram realizadas buscas contendo todos os descritores, porém foi necessário um refinamento nesta busca, pois o material que retornava não atendia aos parâmetros estabelecidos, esse levantamento foi efetuado período de dezembro de 2016 a maio de 2017.

Nas bases de dados Scielo e BDTD não retornaram para todos os descritores utilizados, inclusive não foi possível localizar algum trabalho semelhante ao utilizar o descritor AGU. Na BDTD não houve retorno para o descritor justiça distributiva. No entanto ao consultar o descritor comprometimento organizacional retornou 60 trabalhos entre teses e dissertações. Após análise dos títulos, restaram sete dissertações e quatro teses, contendo os dois descritores. No Google Acadêmico retornaram 15.600 resultados, sendo que dos 210 primeiros, numa prévia análise do título e resumo, foram utilizados 45 artigos com foco na temática estudada. A primeira seleção feita pelo título do trabalho foi seguida da leitura do resumo.

Tendo *insights* de que a temática poderia colaborar com a pesquisa, foi realizada uma terceira leitura com o destaque de fragmentos de textos para compor a revisão bibliográfica. De posse desse acervo fez-se uma leitura para entendimento dos argumentos teóricos de cada autor, buscando distingui-los e também agrupar as semelhanças nos quais existiu concordância entre eles. E por fim 24 pesquisas foram separadas e feitas a leitura com acuidade e foram marcados os fragmentos de texto mais interessantes cujo resultado deu suporte à construção do capítulo de fundamentação teórica desse projeto de pesquisa.

2.5 A FORMA DE TRATAMENTO DE DADOS ADOTADA

O questionário foi encaminhado aos 84 servidores administrativos em exercício nas três unidades da AGU no Estado do Espírito Santo, são elas PU/ES, PF/ES e CJU/ES. Separados em dois grupos, o grupo SPCE composto por 25 servidores da AGU, 22 servidores pertencentes ao regime celetista e sete servidores estatutário sem plano de carreira único, e o grupo CPCE formado por 30 servidores que recebem remuneração superior ao grupo SPCE. As identificações dos grupos SPCE e CPCE foram realizadas no ato do preenchimento do questionário constante no item 5.1 do Anexo I, Variáveis Sociodemográficas.

Primeiramente a pesquisa foi aplicada usando um questionário, encaminhado por meio do *Google Forms*, período 7 a 14 de agosto de 2017, dividido em quatro partes: a primeira composta de uma carta de apresentação, explicando o propósito da pesquisa, a segunda abrangerá perguntas sobre dados demográficos e funcionais, a terceira procurará buscar informações acerca de percepção de justiça distributiva e, finalmente, perguntas sobre a percepção tridimensional do comprometimento organizacional.

Após recebimento de apenas 19 questionário por meio do *Google Forms*, o pesquisador visitou os colegas em seu local de trabalho, nessa visita alguns servidores relataram que não encaminharam o questionário pela inacessibilidade do questionário tanto por causa de bloqueio por *firewal* ou por não possuírem conta no Google.

Diante das informações passadas pelos servidores administrativos em exercício nas três unidades da AGU no ES acerca da impossibilidade do preenchimento do questionário. Pessoalmente, o pesquisador foi às respectivas unidades no período de 14 a 16 de agosto e entregou em mão o questionário devidamente lacrado, concedendo prazo para devolução até o dia 24 de agosto, aos demais servidores que se encontravam sem afastamento legal. Durante a distribuição do questionário foram reiterados que se tratava e pesquisa anônima e opcional e após o preenchimento, o questionário deveria ser colocado numa urna disponibilizada em cada unidade da AGU\ES. Após o prazo estabelecido, foram respondidos 51 questionários, totalizando 65 respostas.

Como dito anteriormente a primeira parte do questionário foi estruturada com solicitações de dados sociodemográficos. As duas últimas seções foram constituídas de perguntas fechadas e operacionalizadas no formato likert, admitindo como resposta uma das opções de uma escala de cinco possibilidades de opinião (1 – discordo plenamente, 2 –discordo pouco, 3 – em dúvida, 4 – concordo pouco, 5 – concordo plenamente).

Na primeira seção do questionário, foi usado o instrumento tridimensional composto por 18 itens, sendo seis para cada dimensão, elaborada por Meyer e

Allen (1997), para levantar os dados acerca do comprometimento organizacional. Esta escala foi validada no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e por Bandeira, Marques e Veiga (1999). A escala de Meyer e Allen tem por finalidade mensurar o grau de comprometimento desenvolvido pelos servidores no contexto laboral, decomposto em três tipos de vínculos psicológicos que caracterizam distintas motivações que dão suporte à sua decisão de permanecer na organização. As perguntas e os respectivos laços estão assim distribuídos:

- Itens de número de 1 a 6 utilizados para mensurar o comprometimento afetivo que se relaciona ao apego ou o elo emotivo. Neste caso, o empregado permanece na empresa pois quer ou deseja;
- Itens de número de 7 a 12, cuja finalidade é avaliar o comprometimento instrumental, que diz respeito aos custos associados em deixar a organização e a falta de alternativas. O colaborador nesse caso permanece porque precisa;
- Itens de número de 13 a 18 – para mensurar o comprometimento normativo. Relaciona-se ao dever moral com a organização. O empregado permanece porque se sente obrigado.

Na última seção, estão discriminadas as perguntas acerca de percepção de justiça distributiva (ADAMS, 1965). Nesta dimensão, o colaborador analisa a distribuição de resultados, a partir de sua percepção, e avalia o tratamento justo mensurando a equidade entre os seus esforços e a recompensa obtida e comparando com os resultados desta relação alcançados por seus pares. Por estes motivos considera-se, necessário estudar a questão percepção dos empregados sobre justiça distributiva. Ela torna-se um dos principais fatores intervenientes na qualidade do ambiente organizacional das instituições públicas contemporâneas. Para este fim foi usada uma escala de seis itens, cuja validação fatorial foi realizada por Mendonça e outros (2003), obtendo como confiabilidade estatística da amostra Alfa de Cronbach de 0,88, contra 0,93 neste trabalho.

O grupo das variáveis consideradas independentes será formado pelos fatores demográficos, funcionais e organizacionais, identificados como antecedentes do comprometimento organizacional, dentre as quais citam-se:

- Critérios de distribuição de remuneração por órgão por possuir plano de carreira ou não possuir plano de carreira estruturada único. Esta variável, que foi identificada por meio do órgão onde o servidor se encontra lotado, permitir-se-á identificar grupos de servidores que recebem remuneração diferenciada, ainda que ocupem o mesmo cargo e exerçam igual função.
- Percepção de justiça distributiva, que se refere à avaliação do colaborador acerca da equidade da distribuição dos resultados pela organização, particularmente no que se refere à remuneração.

O grupo das variáveis identificadas como critério será composto pelos seguintes itens:

- Comprometimento afetivo, grau em que o empregado se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com os objetivos e valores da organização. Permanece na organização porque quer.
- Comprometimento instrumental, grau em que o empregado se mantém ligado à organização devido à percepção dos custos associados à sua saída e às alternativas disponíveis. Permanece na organização porque precisa.
- Comprometimento normativo, grau em que o colaborador sente dever moral de permanecer na organização. Permanece na organização porque se sente obrigado. Vínculo que expressa intenção de permanecer.

Para o tratamento dos dados foi usado o programa *IBM SPSS Statistics Base* versão 24 como instrumento de registro, arquivo e análise de dados. Como procedimentos e análises estatísticas serão usados os seguintes:

- Estatística descritiva (médias, distribuição de frequências, desvios padrão).
- Análise fatorial confirmatória aplicada aos dados de percepção de justiça distributiva e aos dados das dimensões de comprometimento organizacional e consistência interna pelo Alpha de Cronbach.
- Análise de clusters das dimensões de comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo.
- Análise de correlação de Pearson entre as dimensões do comprometimento organizacional, sistema de remuneração e percepção

de justiça distributiva.

- Regressões para comparar as relações e o poder explicativo entre sistema de recompensas, percepção de justiça distributiva e a dimensão tridimensional do comprometimento organizacional.

Com intuito de contribuir para o tratamento deste problema, esta pesquisa concentra-se na investigação da confiabilidade de questionários através do emprego de um dos procedimentos estatísticos mais utilizados para este fim – o coeficiente Alpha de Cronbach. Este procedimento tem como finalidade mensurar o grau de consistência interna e o nível de confiabilidade das escalas pelo critério de variabilidade nas respostas, afastando possíveis inconsistências ou vieses significativos nos dados encontrados, que podem induzir a interpretações equivocadas.

2.5.1 Análise da confiabilidade das escalas de comprometimento e de percepção de justiça distributiva

Com a finalidade de afastar vieses ou incongruências relevantes nos achados que podem levar a falsos entendimentos, a avaliação da consistência interna e o grau de certeza das escalas de cada uma das variáveis foi feito por meio do coeficiente de Alpha de Cronbach. Essa medida varia de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1 é o Alpha de Cronbach, maior é a indicação de confiabilidade do construto. De acordo com Cronbach (1996), valores entre 0,6 e 0,8 confirmam o bom nível de consistência e confiabilidade dos dados produzidos em termos estatísticos.

Na Tabela 3, os coeficientes de Alpha de Cronbach alcançados nos estudos da amostra integral confirmaram os construtos comprometimento afetivo, instrumental, normativo e percepção de justiça distributiva cujos valores encontrados foram de elevado coeficiente.

Tabela 3 – Comparativo de índices de Alpha de Cronbach das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva

| Descrição | Comprometimento afetivo | Comprometimento instrumental | Comprometimento normativo | Justiça distributiva |
|----------------------------------|---|------------------------------|---|----------------------|
| | Itens de 01 até 06, com os itens 03 a 05 invertidos | Itens de 07 até 12 | Itens de 13 até 18, com o item 13 invertido | Itens de 19 até 24 |
| Presente estudo | 0,81 | 0,74 | 0,75 | 0,93 |
| Meyer e Allen (1997) | 0,85 | 0,79 | 0,73 | - |
| Medeiros e Enders (1998) | 0,68 | 0,62 | 0,70 | - |
| Bandeira, Marques e Veiga (1999) | 0,68 | 0,61 | 0,73 | - |
| Mendonça e outros (2003) | - | - | - | 0,88 |

Fonte: Elaboração própria

Os valores alcançados no grupo SPCE, Tabela 4, autorizam afirmar que a confiabilidade das escalas consignou certa homogeneidade do poder de influência das variáveis das respectivas dimensões sobre seus resultados, garantindo consistência significativa. Com destaque para o grau excelente extraído da avaliação de percepção de justiça distributiva, com o alcance do elevado coeficiente de 0,95.

Tabela 4 – Os índices de Alpha de Cronbach das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva da amostra SPCE

| Dimensão | Descrição | Alpha de Cronbach |
|-----------------------------------|--|-------------------|
| Comprometimento afetivo | Itens de número 01 até 06, porém os itens 03 a 05 foram invertidos | 0,83 |
| Comprometimento instrumental | Itens de número 07 até 12 | 0,78 |
| Comprometimento normativo | Itens de número 13 a 18, porém o item 13 foi invertido | 0,79 |
| Percepção de Justiça distributiva | Itens de número 19 até 24 | 0,95 |

Fonte: Elaboração própria

Os dados da análise de consistência interna na amostra do grupo CPCE indicaram boa qualidade, de acordo com a Tabela 5, sendo a dimensão instrumental com o desempenho menos expressivo com Alpha de Cronbach de 0,61. Porém, valor superior ao mínimo aceitável de 0,60 indicado por Maroco e Garcia-Marques (2006).

Tabela 5 – Os índices de Alpha de Cronbach das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva da amostra CPCE

| Dimensão | Descrição | Alpha de Cronbach |
|-----------------------------------|--|--------------------------|
| Comprometimento afetivo | Itens de número 01 até 06, porém os itens 03 a 05 foram invertidos | 0,68 |
| Comprometimento instrumental | Itens de número 07 até 12 | 0,61 |
| Comprometimento normativo | Itens de número 13 a 18, porém o item 13 foi invertido | 0,64 |
| Percepção de Justiça distributiva | Itens de número 19 até 24 | 0,92 |

Fonte: Elaboração própria

De modo geral, as avaliações realizadas revelaram que a confiabilidade foi adequada nas dimensões do comprometimento e de percepção de justiça distributiva, tanto na amostra integral como nos grupos SPCE e CPCE.

CAPÍTULO 3- REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 SISTEMAS DE RECOMPENSA

O principal interesse das organizações privadas ou públicas em fazer com que os sistemas de recompensas cumpram sua função deve-se à necessidade de proteger seu capital humano, contribuindo para a sua satisfação e motivação por meio de incentivos ou benefícios, mantendo o desempenho desejado de cada empregado e consolidando a cultura organizacional, com uma atividade que se configure mais do que um emprego.

Para que os sistemas de recompensas sejam justos, os pesquisadores vêm se preocupando em identificar os antecedentes da justiça organizacional, especialmente os fatores macro organizacionais potencialmente capazes de suscitar julgamentos de justiça distributiva, processual ou interacional dos empregados. Nesse sentido, a pesquisa em justiça tem se estendido progressivamente a diversos contextos organizacionais em busca dos elementos-chave que possam eliciar avaliações de justiça. A título de ilustração, examinaremos alguns desses estudos a fim de evidenciar o grande alcance do valor da justiça no contexto de trabalho e sua estreita conexão com a vida organizacional.

Segundo Assmar, Ferreira e Souto(2005, p. 6)

Os sistemas de remuneração adotados pelas organizações podem suscitar julgamentos de justiça distributiva e processual, o que significa dizer que os resultados obtidos por um empregado são tão importantes quanto os procedimentos adotados na distribuição desses resultados. Os achados dos pesquisadores em equidade nas últimas décadas (Adams, 1965; Greenberg, 1982, 1988; Martin & Harder, 1994; Walster, Berscheid & Walster, 1973) corroboram o fato de que as pessoas se preocupam com a justiça distributiva de suas remunerações, aumentos salariais, promoções ou status, isto é, com a proporcionalidade entre o que investem no trabalho e na organização e as recompensas que recebem, comparativamente a outros similares.

Os antecedentes da justiça organizacional podem gerar um processo conflituoso de experiências de injustiça e de sofrimento acarretando, assim, o

mau comportamento dentro da organização. Sobre esse sentimento de iniquidade segue o Quadro 3.

Quadro 3 - Injustiça Organizacional

| Autores | Visão |
|--------------------------------|--|
| Colquitt (2001) | Injustiças no local de trabalho podem deflagrar processos de estresse, <i>burnout</i> , perda de comprometimento, absenteísmo e vários outros problemas de ordem individual e organizacional. |
| Cohen-Charash e Spector (2001) | As injustiças presentes no local de trabalho afetam o comportamento dos funcionários, além de diminuir sua satisfação, desempenho e piorar os sentimentos em relação à empresa. Além disso, a saúde do indivíduo pode ser prejudicada ao criar situações estressantes que, por sua vez, prejudicam o rendimento da organização. Caso haja a percepção por parte dos funcionários de que estão sendo vítimas de injustiças, tais indivíduos tendem a responder negativamente com atos retaliatórios ou adoecimento. |
| Tepper (2001) | A percepção de um ambiente organizacional justo promove atitudes positivas. Os empregados que se percebem tratados com justiça pelos gestores e pela própria organização tendem a acatar as decisões da gerência, apresentar comprometimento socialmente favorável e evitar comportamentos antissociais, além de apresentarem maior comprometimento, qualidade no trabalho, satisfação profissional, saúde, bem-estar e harmonia. |
| Langevin e Mendoza (2013) | Os gestores, por temerem ser tratados de forma injusta, podem acabar criando folga orçamentária e/ou manipular dados como forma alternativa para obter os resultados esperados. Os autores ainda afirmam que um sistema de controle gerencial percebido como injusto irá transmitir a percepção de que os funcionários não são valorizados, o que prejudica o sentimento de identidade com a organização e reduz comportamentos cooperativos. |

Autor: Beuren e outros (2016, p. 221)

O processo de recompensar indivíduos possui lugar de relevância dentro da Gestão de Pessoas, compondo o maior estímulo dessa área. A dimensão desse processo nas instituições remete ao conceito de que o setor de Recursos Humanos também deve ser cuidado de forma planejada, imputando aos sistemas de recompensas a necessidade de ajustar-se com os objetivos da organização.

Um sistema de recompensa adequado é aquele que se faz justo e objetivo na percepção dos seus recebedores, visto que a recompensa é o elemento principal na condução dos colaboradores em termos de retribuição e reconhecimento do seu comportamento na instituição. No entanto, é necessário

também promover ações e procedimentos que estejam de acordo com os objetivos da organização.

Conforme Decenzo e Robbins (2001) os indivíduos rotineiramente preocupam-se com a recompensa que irão receber por meio do seu esforço bem antes de se comprometerem com alguma tarefa/função. Assim sendo, o que os colaboradores buscam é serem recompensados pelo seu esforço e almejam que um bom desempenho os leve a atingir os objetivos da empresa e, no que lhe diz respeito, a alcançar a satisfação das suas necessidades individuais.

Cohen e Gattiker (1994) julgam que as recompensas são fatores sobre os quais a empresa tem um suposto controle e pode, entretanto, atribuir de maneira diferente aos trabalhadores que cooperam para cumprir as metas da instituição. Conforme Armstrong (2009) a gestão de recompensas está ligada com a criação e execução de estratégias e políticas, com o objetivo de recompensar os indivíduos de uma maneira justa, equitativa e de acordo com o seu valor para a empresa. Refere-se ao desenvolvimento de técnicas de recompensas que almejam atender às necessidades tanto dos seus *stakeholders* quanto da empresa. As retribuições podem ser destacadas como a expressão primordial na relação com o emprego.

Para Câmara (2000) citado por Rito (2006, p. 45) o sistema de recompensa é:

Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Apesar do conceito supra citado advir do ambiente organizacional privado, não se pode descartar sua adaptação ao setor público, pois Pementa e Araujo (2007, p. 9) relatam que a diferença básica é a sujeição a um orçamento pelos gestores públicos.

Conforme Pementa e Araujo (2007, p.4), o sistema de recompensa na esfera privada, ressaltando a flexibilidade que os empresários possuem para implementar incentivos, vem sendo praticado na administração pública.

Sobre os vetores legais vigentes, (BERGUE, 2005) relata que a influência na política de recompensa no setor público está atrelada à CF, à Lei e à Doutrina. Sendo a CF, por meio das Emendas Constitucionais nº 19/1998 e nº 20/1998, que trouxe conceitos inovadores capazes de transformar os fundamentos estruturantes do modelo vigente de relações entre a gestão pública e seus agentes formando certas condições para a emergência de um novo sistema de recompensa na administração pública.

Conforme Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), a remuneração constitui recurso para a mudança e um fator de sustentação. Assim, a instituição contemporânea, que possui com base a colaboração de seu pessoal, enfrenta o desafio de transformar a visão clássica da remuneração em fator de vantagem competitiva.

Segundo Pementa e Araujo (2007, p. 20), é preciso pensar na remuneração no setor público como um elemento de atração de profissionais bem formados e com experiência, a fim de que as instituições que o compõem possam se manter atualizadas em relação às técnicas, procedimentos e novas formas de gestão. Obviamente que os servidores têm que se ajustar à burocracia, mas sua competência, habilidades e atitudes podem, sem dúvida, abrir espaço até para a mudança da lei.

Dutra e Hipólito (2012); Gheno e Berlitz (2011); Pontes (2009); Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) e Scomazzon (2002) reforçam a relevância da gestão do sistema remuneratório pelas organizações com ênfase no fortalecimento do seu capital humano. Pois são elas que prestam serviços, no entanto quem faz o serviço público são os servidores públicos (COSTIN, 1998).

É explícito o rumo que esses novos sistemas possuem em se moldar cada vez mais às distintas necessidades, expectativas, desejos e conveniências particulares de cada indivíduo.

O sistema de remuneração deve funcionar como fator de satisfação para os colaboradores e como um estímulo ao alcance de resultados para a organização. Conforme Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) as várias maneiras de

recompensar o colaborador são fundamentais para alavancar o vínculo entre as organizações e empregados.

Segundo Marques (2002), na esfera pública há necessidade de uma análise sistêmica da performance do servidor na tentativa de capacitá-lo para a nova realidade do setor público. Que segundo a autora, as novas demandas geradas pelo desenvolvimento tecnológico acelerado, que torna rapidamente obsoletos profissões e métodos de prestação de serviços praticados pelo Estado, existem várias maneiras de recompensar o servidor e contribuir com o seu crescimento profissional, destacando-se: os benefícios voluntários: em forma de afastamentos autorizados, como licença capacitação e de flexibilização de horário; a avaliação de desempenho para as carreiras e outros

Apesar da multiplicidade de recompensas ofertadas no setor público, há setores, como a atividade meio do Governo Federal, que carecem de remuneração justa. Segundo Almeida (2004), existem candidatos que concorrem para esses setores mais fragilizados com qualificação acima das exigidas no edital concorrendo a vagas de cargos que exigem escolaridade inferior; havendo, assim, uma rotatividade desses servidores. Amaral e Lopes (2014) enfatizam que esses servidores utilizam o concurso como porta de entrada para o serviço público ou colocam-se lá em uma situação temporária, enquanto aguardam melhores oportunidades.

Após estudo sobre os elementos motivacionais que influenciam na retenção e na satisfação do empregado no setor público, Klein e Mascarenhas (2016, p. 1) concluíram que o *turnover* se relaciona a fatores extrínsecos, como a remuneração, e a satisfação está ligada a dimensões extrínsecas e intrínsecas. Em algumas áreas do setor público, como atividade meio, são ofertados baixos salários que segundo Farias (2015, p. 27) quando os servidores “ percebem relações desiguais, ocorre uma tensão de equidade, isto é,” gera “um sentimento de injustiça pela pouca ou excesso de recompensa” afetando o desempenho. A recompensa equivale à retribuição que o colaborador auferi pela sua atividade na instituição, mas, ainda, representa um estilo de vida estabelecido, um subsídio de identificação social e um fator político. No caso setor público é notório o aumento do desempenho, por meio da satisfação

simbólica, quando o servidor assume Cargo de Direção (CD) ou Função Gratificada (FG) extrapolando seu horário de trabalho, dedicando-se mais às suas atividades, melhorando sua maneira de se relacionar. Segundo Ribeiro (2008, p. 104), esses “níveis hierárquicos tendem a receber das empresas pacotes de benefícios diferenciados, com opções exclusivas, como um esforço para reter e atrair profissionais de alta qualificação e escassos no mercado”.

Claro (2004) enfatiza que aumentou as diversas maneiras de remunerar o empregado pelo motivo da necessidade de encontrar formas criativas de robustecer o vínculo entre as instituições e seus colaboradores. Entretanto, Hipólito (2001) e Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) chamam a atenção que a prática remuneratória tem que ser consolidada de tal maneira que crie capacidade de atrair e reter talentos e, ao mesmo tempo, fortaleça crenças, valores, e comportamentos alinhados com as atuais demandas da empresa e com seu planejamento estratégico.

Como forma de equilíbrio nas percepções de recompensas, Vaz (2002, p. 70) sustenta que é importante diferenciar o salário relativo do salário absoluto. O primeiro é definido pela percepção do empregado em relação aos outros. O salário absoluto ou nominal é aquele expresso nos contratos de trabalho. Do ponto de vista da empresa, o salário relativo define o posicionamento em relação ao mercado. Os empregados tendem a se preocupar mais com o salário relativo do que com o absoluto. É no salário relativo que os empregados concentram sua avaliação de equidade interna e externa.

Hipólito (2001) finaliza, ratificando que, ainda que a remuneração não seja um forte determinante do comprometimento, a ausência de harmonia remuneratória pode criar o não-comprometimento.

Nesta linha, Boyd (1992), ao se referir sobre os obstáculos relativos ao comprometimento dos colaboradores, define as dessemelhanças existentes nas empresas em:

- Disparidade realidade / expectativa;
- Disparidade meta / realização;
- Disparidade/ compensação.

O último item descrito pelo autor reforça a ideia entre o que de fato foi recebido daquele esperado pelo colaborador. Finaliza que a subsistência desta desigualdade abate o estímulo do indivíduo e serve como barreira ao progresso do comprometimento institucional.

3.2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Conforme Rego (2002), os trabalhos acerca de justiça organizacional foram impulsionados com base no enfoque tridimensional: justiça distributiva equitativa (ADAMS, 1965); justiça procedimental (THIBAUT; WALKER, 1975) e justiça interacional (BIES; MOAG, 1986).

Rego (2002) sintetiza as características das três dimensões como: 1 - justiça distributiva, definida pelo destaque no conteúdo, diz respeito à justiça dos fins alcançados ou obtidos como salários, lucros, classificações recebidas pelos empregados nas avaliações de desempenho, promoções, distribuídos e sanções disciplinares, dentre outros; 2 - justiça procedimental, direcionada ao processo que versa sobre a justiça dos meios usados para alcançar tais fins cuja dimensão aborda os métodos utilizados para explicar os acréscimos salariais, sistemas de avaliação de desempenho e processos disciplinares, entre outros; 3 - justiça interacional, definida pelo grau em que o superior adota uma forma honrada e respeitada para com os seus subordinados (social/interpessoal), analisa a forma em que a chefia transmite informações e fundamenta as decisões que podem influenciar os colaboradores (informacional).

A percepção de justiça procedimental se refere ao processo decisório de concessão de recompensa ou reconhecimento. Ou seja, percepções de justiça a partir de determinados critérios ou regras procedimentais. Dentro deste princípio Forret e Love (2008, p. 251) afirmam que o essencial da justiça procedimental no local de trabalho, passa por garantir que os empregados são tratados pelo mesmo conjunto de regras. A perspectiva interacional tem como base a percepção das relações sociais entre empregado e seu superior,

decorrentes das ações de comunicação e implementação, pelos indivíduos afetados pela decisão. Considerada como primogênita entre as dimensões da justiça organizacional, a justiça distributiva é conceituada como a equidade observada por meio dos resultados que o empregado recebe no ambiente laboral, podendo ser definida (AHMAD, 2010; MALIK; NAEEM, 2011). Rego (2002a), baseado em Adams (1965), refere que a justiça distributiva decorre da percepção dos fins alcançados ou obtidos em relação ao esforço empregado e a comparação com as recompensas obtidas por outros indivíduos.

Por fim, Ribeiro e Bastos (2010, p. 13) conceituam os três fatores de justiça organizacional da seguinte forma: a justiça distributiva avalia o tratamento justo através da proporção entre seus esforços e os resultados distribuídos e pela comparação dessa relação com os seus pares, também chamada de justiça da equidade com foco nos resultados; a procedimental ou processual avalia o tratamento justo considerando o processo de elaboração de critérios de avaliação, de reconhecimento e de distribuição de resultados, também chamada de a justiça dos meios com foco nos processos e por fim, a justiça 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, também chamada de a justiça do diálogo com foco na comunicação.

Conforme Rego e Souto (2004a), a constatação de que as distintas dimensões de percepção de justiça criam efeitos dessemelhantes acerca das reações atitudinais e comportamentais das pessoas, autoriza o tratamento personalizado e autônomo de uma de suas vertentes, em particular. O modelo proposto propõe o uso da justiça de forma unidimensional, uma vez que o antecedente principal da justiça distributiva é formado por remuneração.

As dimensões procedimental ou processual e interacional não fizeram parte do escopo da pesquisa, apesar da dimensão interacional está muito associada à percepção de serviço público, não foi explorada pois a relação entre superior imediato e servidor público não foi escopo desta pesquisa.

3.2.1 Percepção de justiça distributiva

Segundo Mendonça e Mendes (2005), o fenômeno relevante para compreensão da justiça dentro do ambiente laboral iniciou com os estudos na década de 1960 de Homans (1961 *apud* MENDONÇA; MENDES, 2005) ao apresentar a Teoria da Equidade. Baseando-se na concepção de que o “justo é o proporcional”, esse autor elaborou o conceito de justiça numa perspectiva unidimensional, a partir da concepção de proporcionalidade, onde o indivíduo tende a reagir quando submetido a uma situação de injustiça no trabalho. E acrescenta que o trabalhador perceberá justiça na distribuição, em relações de troca, das recompensas e lucros se estes forem proporcionais aos investimentos e esforços realizados por cada indivíduo.

Com base na Teoria da Equidade, denominada na literatura como sinônimo de injustiça, (ADAMS, 1965) buscou evidenciar a importância das percepções dos trabalhadores quanto à justiça em relação as recompensas recebidas entendendo que a percepção de injustiça aparece no empregado quando os benefícios não são proporcionais aos investimentos que realiza.

Mendonça e Mendes (2005, p. 490) relatam que esta norma básica determina que os empregados formulam suas esperanças de retribuição em razão dos investimentos realizados, procurando serem remunerados. Quanto maior o investimento, maior a esperança do indivíduo em ser recompensado justamente. E quanto maior a retribuição mais o empregado é exigido em custos e sacrifícios. A lógica está na proporcionalidade entre contribuição e recompensa.

Esse conceito unidimensional da justiça distributiva, proposta por Homans (1961) e Adams (1965) procrastina no tempo, conforme observado por (Rocha, 2005, p. 420), o qual traz o vernáculo sobre a concepção de justiça como “uma virtude de dar a cada um o que lhe cabe” e injustiça aparece relacionada à falta de justiça ou como antônimo de justiça. Tais julgamentos ratificam o que era idealizado na década de 1970 com a Teoria da Equidade de Homans (1961) e a Teoria da Iniquidade de Adams (1965).

Apesar de valiosa a teoria da equidade, considerando as pesquisas laboratoriais que decorreram à sua publicação, esta definição, conforme Assmar (1997), tem sido objeto de críticas e espaço para novos conceitos devido às perceptíveis lacunas existentes. Os autores Mendonça e Mendes (2005, p. 490) registram de forma sucinta outros princípios de distribuição, que fixam um posicionamento de revezamento e de contradição sobre a equidade:

O “princípio da contribuição” estabelece que cada um deve receber de acordo com a sua contribuição. O uso desse princípio requer que as contribuições feitas pelos participantes individuais possam ser acessadas. O “princípio da igualdade” parte do pressuposto de que todos devem receber o mesmo, sem necessidade de qualquer pré-requisito para a aplicação do princípio. O “princípio da necessidade” estabelece que cada um deve receber de acordo com a sua necessidade. A aplicação do princípio requer que haja informações precisas sobre o caráter e a intensidade das necessidades individuais.

Registra-se que os conceitos da contribuição e da necessidade são alicerçados nos preceitos da equidade e da proporcionalidade nas relações, pois versam sobre o critério da igualdade em nexos às contribuições ou às necessidades dos indivíduos. A equidade tem-se sustentado como princípio dominante da área da justiça distributiva no ambiente laboral, apesar das oposições e das fronteiras deste construto para lidar com a diversidade e a complexidade dos indivíduos.

Após levantamento, Zarife (2016) descobriu que é o construto mais estudado nos primeiros anos da literatura sobre justiça, especialmente com o foco na justiça distributiva. Justiça distributiva tem sido definida como percepção de justiça acerca dos resultados ou das alocações que um sujeito recebe (FOLGER; CROPANZANO, 1998), ou seja, o quão justas/injustas o trabalhador avalia as contrapartidas que recebe da organização frente aos esforços que investiu no trabalho.

Com a evolução dos estudos sobre o fenômeno foi considerado sistêmico e multidimensional, então passou a considerar que justiça necessita de procedimentos, e os estudos passaram a combinar justiça distributiva com processual e após combinou com o terceiro aspecto importante sobre justiça organizacional que é a instrumental. Segundo Andrade (2010, p. 43):

Na atualidade os estudos são desenvolvidos tanto considerando justiça um conceito unidimensional com foco em uma das suas

“características” ou sob a ótica multidimensional, combinando dois ou mais tipos de justiça”.

Na sequência citaremos a justiça procedimental que orienta a distribuição de resultados podendo interferir na percepção de justiça.

3.2.2 Percepção de justiça procedimental

O princípio de justiça distributiva se mostrou incompleta para dar conta do fenômeno e deixou espaço para o nascimento de novos conceitos de justiça organizacional ao somente se referir o interesse da pessoa sobre os resultados alcançados. A justiça procedimental ou processual vem suprir esta lacuna, pois estuda os processos e os critérios usados nas decisões em relação à elucidação dos resultados e de distribuição de recompensas.

A teorização sobre justiça procedimental deve-se originalmente a Thibaut e Walker (1975), esses autores reconhecendo as limitações do entendimento de justiça apenas na dimensão distributiva, iniciaram o programa de investigação sistemático com o objetivo de comparar as reações das pessoas aos procedimentos de resolução de. Nos seus estudos concluíram que as pessoas se preocupam não apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os critérios e procedimentos adotados para fazer essa distribuição.

Nesse entendimento, a justiça processual volta-se para a justiça dos processos e procedimentos adotados nas distribuições realizadas pela organização. Nesse sentido, Thibaut e Walker (1975) entenderam que as pessoas não se preocupavam somente com a distribuição dos recursos, mas também, com a presença de justiça nos processos, nos critérios e nos procedimentos adotados pela empresa para se concretizar a forma de distribuição.

Rawls (1995) é apontado por Mendonça (2003) como um dos pesquisadores autores que se esforçou em estudar a justiça de procedimentos. O primeiro trabalho publicado em 1971 pelo filósofo John Rawls foi intitulado *The Theory*

Of Justice, onde apresentou fundamentos essenciais ao entendimento e ao desenvolvimento científico do construto, ratificando a importância das organizações aderirem a justiça como a virtude *mor e*, de modo paralelo, revogar as injustiças dos documentos formais que direcionam a prática das empresas. Baseado nas aludidas teorias, o autor em referência fomentou a pesquisa da dimensão processual da justiça organizacional, alargando os trabalhos acerca dos procedimentos usados as tomadas de decisões.

Seguindo o raciocínio de que as decisões devem ser percebidas como justas e estariam ligadas aos procedimentos na tomada de decisões (THIBAUT; WALKER, 1975) e Leventhal (1980 *apud* MENDONÇA, 2003). Prestes (2011, p. 24) completa que “a percepção de justiça processual estaria, então, diretamente relacionada à oferta de oportunidades de participação e expressão de opiniões dos trabalhadores”.

Assim, para que os procedimentos organizacionais sejam percebidos como justos pelos trabalhadores, as decisões devem se pautar pela escuta e participação dos empregados, igualmente, pela segurança de uma postura justa e ética, com transparência das regras e escolha quanto aos procedimentos escolhidos para as divisões dos recursos. Destaca-se, então, provado que tanto é relevante a proporcionalidade dos efeitos causados pela distribuição quanto é a fase da produção de normas, de avaliação de desempenho e de resultados, que precede a distribuição.

A seguir será tratado o terceiro construto importante sobre justiça organizacional que versa sobre a relação congruente ou não entre empregados e superior hierárquico quanto às decisões da distribuição de resultados dentro de uma organização.

3.2.3 Percepção de justiça interacional

Outros fatores relevantes, além da equidade e procedimentos, foram descobertos no final da década de 1980 que interferiam na justiça organizacional. Investigou-se que a maneira de implementação e os meios de

difusão relativos à tomada de decisão são relevantes para que as pessoas se sensibilizem em relação à justiça. A justiça interacional tem como foco a qualidade da ligação que ocorre entre o subordinado afetado por decisões e a chefia.

Segundo Omar (2006, p.208):

A justiça interacional está associada à qualidade do tratamento interpessoal verificado entre os gestores que tomam as decisões e os empregados atingidos por suas decisões. Equivale ao “lado humano” das práticas organizacionais, ou seja, ao modo como os detentores do controle das recompensas e dos recursos se comportam durante as relações com os subordinados. Refere-se às formas de tratamento quanto ao respeito, dignidade, justificativa coerente, transparência, fornecimento de informações, dentre outras.

Omar (2006), ainda, relata que a justiça interacional tem levantado muitas críticas entre os pesquisadores desde o seu surgimento. Entretanto, há reconhecimento da relevância do construto interacional, porém a divergência acerca da sua independência tem sido pontuada.

O construto em referência, dentre as três dimensões de justiça, é o que possui mais controvérsias. Nesta direção a pesquisa realizada por Colquitt e outros (2001) trouxe bases concretas em favor do modelo colocado por Greenberg (1993) com uma sistemática de quatro grupos de justiça ao em vez de três cujo construto foi ratificado por (LANGEVIN; MENDOZA, 2013).

Colquitt e outros (2001) relatam que a justiça informacional tem como ponto central nos argumentos explicitados pelos indivíduos acerca do motivo de alguns métodos terem sido colocados em práticas, bem como a forma que a empresa utiliza para repassar a informação para os seus colaboradores e a justiça interpessoal mensura o nível de cortesia que o gestor possui em relação aos indivíduos afetados por causa dos métodos e das providências usados.

Omar (2006, p. 208) relata que a justiça interacional tem levantado muitas críticas entre os pesquisadores desde o seu surgimento. Entretanto, há reconhecimento da relevância do construto interacional, porém a divergência acerca da sua independência tem sido pontuada. Não sendo, inclusive, consensual a diferença entre ela e a procedimental. O extremo se deve pelo

motivo de que alguns defendem sua qualificação como limitada a um componente não estrutural da justiça procedimental e os outros defendem sua natureza independente. Esse argumento está embasado em que a prática dos procedimentos organizacionais cria interações sociais entre chefias e colaboradores o que afasta resultados.

Cropanzano e Greenberg (1997, apud Rego; Souto, 2002, p. 3) confirmaram não existir autonomia do construto interacional por causa das similaridades. Entretanto, (BIES, 1986 *apud* REGO, 2001, p. 122) têm posicionamentos favoráveis à autonomia do construto com base em que existe a necessidade de dividir e interpretar os procedimentos e as respectivas implementações. Bem como Rego e Souto (2002) observam que as evidências empíricas não podem ser desprezadas sugerindo que as dimensões procedimental e interacional executam efeitos distintos acerca das várias atitudes e comportamentos dos indivíduos nas organizações.

Como se observa, ainda que sejam consensuais a distinção e a autonomia entre as grandezas distributiva e procedimental, o mesmo não ocorre em razão das vertentes interacional e procedimental uma vez que ainda existe uma zona turva que divide estudiosos quanto à autonomia da primeira.

Apesar da definição de justiça interacional seja indagada por dois grupos acadêmicos, um que impugna sua autonomia e outro que recomenda o seu desmembramento. RIBEIRO (2008) reafirma que o número de pesquisas na área celebra e ratifica, hegemonicamente, a justiça organizacional como um construto tridimensional.

Muitos fatores afetam o desenvolvimento das dimensões de percepção de justiça no contexto organizacional. De outro ponto de vista, a justiça organizacional causa efeito sobre outros agentes presentes na rotina do empregado. A seguir, apresentaremos as variáveis como antecedentes e aquelas compostas como consequentes.

3.2.4 Antecedentes da justiça organizacional

Na tentativa de aprofundar os conhecimentos de ordem teórico-conceitual sobre o tema desde as suas múltiplas dimensões e de seus limites no âmbito das organizações, pesquisa neste campo de conhecimento tem se orientado, como escolha, para o reconhecimento de seus fundamentais antecedentes e consequentes, conforme particulariza Omar (2006, p. 209).

Conforme Assmar, Ferreira e Souto (2005), para aprofundar no assunto acerca dos antecedentes da percepção de justiça, há necessidade de buscar novos horizontes sobre o comportamento dos colaboradores nas instituições. Nesse sentido, o estudo acerca de justiça tem se estendido a várias situações que envolvem as organizações em busca das peças-chaves que possam provocar uma resposta relativa as avaliações de justiça.

Conforme Assmar, Ferreira e Souto (2005, p. 5):

Os achados obtidos até o presente documentam que mudanças organizacionais, cultura organizacional, comportamento dos líderes, processos disciplinares, avaliação de desempenho, sistemas de remuneração e processos de seleção podem ser considerados antecedentes especialmente relevantes nessa matéria. A título de ilustração, examinaremos alguns desses estudos a fim de evidenciar o grande alcance do valor da justiça no contexto de trabalho e sua estreita conexão com a vida organizacional.

3.2.5 Consequentes da justiça organizacional

Omar (2006) assinala que a pesquisa acerca dos principais consequentes tem sido dominante no campo de estudos sobre justiça organizacional. Segundo a autora o propósito engloba principalmente às respostas atitudinais, afetivas e comportamentais dirigidas seja para um produto singular ou para um trabalho que já foi especificado, quer para o gerente ou para a organização como um todo.

No entendimento de Rego (2000b), as pesquisas sobre justiça organizacional têm levado a reiterados e consistentes resultados de que os indivíduos são

sensíveis à justiça organizacional e, em resposta, ostentam distintas atitudes e comportamentos no ambiente laboral. Nas pesquisas sobre justiça distributiva, o autor verificou que as pessoas, que julgam injustos os resultados obtidos, podem desenvolver reações diferentes daquelas esperadas e conceituadas como apropriadas pela empresa. Como, por exemplo: insatisfação, atitudes antissociais, pior desempenho individual, resistências a decisões gerenciais, *turnover*, absenteísmo, menor incidência de comportamento extrapapel e aumento de críticas à instituição.

Silva, Almeida e Carvalho (2005), no trabalho que investigam a correlação entre justiça organizacional e a síndrome de *Burnout*, também conhecida como síndrome da desistência (CODD; VASQUES-MENEZES, 1999), torna patente a interferência da percepção de justiça sobre o estresse ocupacional e para o fato de que a ligação é digna de ser mais pesquisada entre estas duas variáveis.

Acerca das dimensões com poder preditivo do desempenho no trabalho, os estudos encontraram considerável correspondência no conceito de justiça distributiva, segundo relata Gomide Jr. (2002). O autor reforça a teoria que existe consenso de que o desempenho é influenciado pela percepção de justiça distributiva. Colaboradores respondem com melhores desempenhos no trabalho quando consideram justo o recebimento da recompensa por seus esforços realizados.

Segundo Rego e Souto (2004a) quando as pessoas vivenciam percepções de justiça procedimental ou interacional superior ao normal de forma contumaz, desenvolvem alianças de comprometimento afetivo e sentimentos de confiança na empresa e nos superiores. Nestas situações, os indivíduos se sentem valorizados sob o aspecto intelectual, emocional e, ainda, ficam mais dispostos a realizar além do previsto. Em relação ao comprometimento instrumental, os autores ratificam que a percepção de justiça tende a se relacionar nula ou negativamente.

O colaborador quando percebe que é vítima da injustiça no ambiente laboral, sob o aspecto da justiça distributiva é provável que o *feedback* desse

profissional seja diminuído em relação aos seus comportamentos de altruísmo e cortesia (REGO, 2002, p. 40). O autor adiciona:

As percepções positivas de justiça suscitam uma redefinição das relações de trocas entre empregadores e empregados. Mais precisamente as trocas econômicas dão lugar as trocas sociais. Nestes termos, a reciprocidade a que o empregado se sente obrigado deixa de ser alimentada exclusivamente pela execução das obrigações formais e passa a abranger a obrigação de responder com comportamentos extra-papel (Sic.).

Após realização de uma meta-análise em 183 pesquisas no campo de justiça no trabalho, Colquitt e outros (2001) iniciaram um estudo acerca das ligações entre suas grandezas e satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho das organizações. Nos achados foram encontrados alta correlação entre satisfação no trabalho e as três dimensões. Modesta ligação com justiça distributiva e processual, elevada correlação com desempenho organizacional em relação à justiça processual, modesta em referência à distributiva e relativamente fraca a correlação com o fator interacional.

Conforme Colquitt e outros (2001) a percepção de justiça é relevantes no ambiente laboral e se apresenta como um preditor importante para verificar o comportamento do indivíduo uma vez que pode exercer domínio em diversos tipos de atitudes desse colaborador (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001; COLQUITT et al., 2011).

A pesquisa de Kim e Mauborgne (1997 *apud* REGO; SOUTO, 2004), interligando justiça e desempenho, ressaltou-se pelo fato de mostrar evidências deque as especificidades da justiça instigam efeitos distintos nas reações dos colaboradores, criando consequências diferentes acerca da performance individual e do próprio desempenho da organização. Além de dispor com clareza a relação entre justiça e desempenho, os pesquisadores reforçam a necessidade de se empregar especial interesse e esforço, no ambiente administrativo, aos distintos aspectos da justiça.

Por tantas vezes, os gerentes se interessam primeiramente com a justiça distributiva, em segundo plano, a justiça dos processos e das interações entre os agentes organizacionais. Rego e Souto (2004) mencionam que os autores

em referência sugerem, com muita singularidade, que as organizações necessitam desenvolver uma compreensão mais completa de justiça organizacional para aprimorar o seu discernimento nesta área, sob pena de as empresas se limitarem aos níveis medianos de desempenho.

Outros preditores da justiça procedimental também fazem jus a comentários nessa pesquisa para mostrar evidências de que se trata de um assunto de amplas possibilidades de pesquisa. Por exemplo, (GREENBERG, 1993) registra que um grupo de conjunto de provas empíricas demonstra que alto grau de motivação no ambiente de trabalho depende da crença dos subordinados de que estão sendo tratados de maneira justa pela chefia e pela empresa.

Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) relatam que a justiça distributiva cria aspectos divididos, por que a equidade tende a ofertar recompensas individuais para alto desempenho individual, a medida que a igualdade tende a criar e manter a unidade do grupo.

Lopes, Moretti e Alejandro (2011); Gomide (1999); Barling e Phillips (1993); Sweeney e Mc Farlin (1993) citado por Rego (2002b) confirmaram justiça distributiva no ambiente de trabalho envolvendo os empregados com maior faixa de remuneração. Ribeiro (2008) e Lopes, Moretti e Alejandro (2011) confirmaram que quanto maior a remuneração recebida maior é o sentimento de justiça distributiva dentro do grupo pesquisado.

Prestes (2011, p. 113) relata que as variáveis pessoais que atuam como antecedentes positivos da percepção de justiça e que são apontadas com maior ênfase pela literatura são: o nível de escolaridade, a renda e a ocupação em cargos de confiança. Outras variáveis pessoais que influenciam a percepção de justiça são a idade e o estado civil (ODELIUS; SANTOS, 2008; SOUSA; MENDONÇA, 2009).

Corroborando com os achados de Meyer e outros (2002), ao comparar com a literatura brasileira sobre outras ocupações, Silva, Almeida e Carvalho (2005) investigando 70 trabalhadores fluminenses informais e colaboradores

pertencentes ao serviço público e privado não encontraram diferenças em função do sexo. Jesus e Rowe (2014) também não encontraram diferenças significativas nas médias de justiça de professores em função do sexo.

O que motivam o indivíduo quanto a remuneração recebida são o preço do cargo ofertado no mercado, a característica do cargo exercido e a escolaridade acrescentam (ROTHMANN; COOPER, 2009).

Os estudos de Filenga (2003) a respeito do impacto da percepção de justiça sobre as dimensões do comprometimento organizacional, permitiram concluir, a partir dos resultados obtidos, que a justiça no ambiente laboral constitui importante antecedente do comprometimento, na medida em que manifestou consistente poder antecessor sobre o seu desenvolvimento.

Conforme mostrado, há de se observar como é importante novas pesquisas acerca da justiça organizacional, tendo em vista que a percepção de justiça ou injustiça dos colaboradores impacta significativamente no comprometimento organizacional.

3.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

3.3.1 Comprometimento organizacional e seus desafios

A pesquisa disserta a fundamentação teórica sobre o comprometimento organizacional em instituições privadas e públicas. Para tanto, as instituições necessitam conhecer esse conceito teórico não observável e os fatores que contribuem para a sua compreensão e delineamento.

O aumento da importância do comprometimento como um fator atuante no desempenho das pessoas no ambiente laboral e das instituições, como colaborador do processo de adaptação das organizações às mudanças e como uma combinação e esforços com objetivo de fornecer serviços e produtos com

qualidade, contribuindo para a permanência da empresa no mercado, tem favorecido sua disseminação nas organizações públicas e privadas.

No entanto, segundo Ribeiro (2008) a presença destacada do comprometimento na agenda dos estudiosos e no meio empresarial, sobretudo relativamente no setor público, é fato relativamente recente e foi fomentado por alterações no mundo corporativo e, portanto, nas organizações, que repercutiram no mundo do trabalho, apresentando novas demandas de competências, determinando padrões diferenciados nas relações entre o colaborador e a empresa, remodelando funções profissionais e novos padrões de relação empregado-empregador e redefinindo papéis profissionais e gerando importantes mudanças culturais.

O reconhecimento do comprometimento organizacional constitui, inequivocamente, atributo importante nos grupos das instituições de sucesso. Pois uma equipe de indivíduos comprometidos tende a ser mais fiel, a dedicar à empresa esforços extras, a assumir conduta diligente, a expressar interesse genuíno sobre a direção da empresa, e a contribuir volitivamente com o seu crescimento e conquista.

A pesquisa sobre os hábitos das pessoas nas empresas consiste com seus limites estabelecidos e a junção das robustas descobertas, num singular e expressivo infinito de estudo – o comportamento organizacional (BASTOS, 1995).

Os estudos sobre o comprometimento organizacional no Brasil ganharam forma a partir da publicação em 1990, na Revista de Administração de Empresas (RAE), do trabalho realizado por Bastos (1993). Nesse estudo, o autor relata uma resenha dos fundamentais conceitos e suas respectivas bases teóricas que ajudaram na pesquisa sobre o comportamento organizacional.

Interessam para o comportamento organizacional as avaliações positivas ou negativas que o trabalhador tem em relação aos diversos aspectos do seu ambiente de trabalho, sendo que a maior parte das pesquisas tem focalizado três tipos de atitudes: satisfação com o trabalho; envolvimento com o trabalho; e comprometimento organizacional.

Em relação ao comportamento organizacional, Bastos (1993) relata que o subitem satisfação foi superada pelo comprometimento organizacional. Esse autor discorre que o comprometimento é mais estático ou menos sujeito à oscilação, razão esta que corrobora para a diminuição gradativa da quantidade de estudos sobre satisfação, motivação e clima organizacional. Nessa mesma linha, Robbins (2010) assegura que, certamente, o comprometimento organizacional seja um indicador melhor por se dedicar de uma resposta mais absoluta em termos global e duradoura à organização como um todo do que, por exemplo, a satisfação com o trabalho.

Morin (2001) relata que somente há comprometimento com a instituição quando o empregado encontra um sentido para o serviço por meio do sentimento de realização e de identificação obtido na execução das tarefas por meio de suas habilidades e competências, agregando valor ao que executa, às relações internas e à empresa como um todo.

Goleman (1999) afirmou que os indivíduos comprometidos atuam como patriotas na organização onde trabalha e representam exemplos de atuação para os demais membros da equipe de trabalho, que tendem a imitá-los. As instituições almejam ter empregados comprometidos com seus valores, crenças, estratégia e resultados. Existem casos de empresas que geram expectativas tão elevadas quanto ao envolvimento de seus indivíduos, que esperam que esses empregados pensem e atuem como se fossem os donos da empresa.

Corroborando com Campos e outros (2009) conforme explicitado na p. 55, Borges-Andrade (1994, p. 1) relata sobre a importância de pesquisar o comprometimento envolvendo instituições públicas:

O estudo do comprometimento organizacional, em instituições públicas, é atualmente muito desejável, pois ele é preditor de desempenho, absenteísmo, rotatividade e atrasos no trabalho. É, portanto, variável estratégica a considerar, com a finalidade de torná-las mais responsivas, produtivas, acreditadas e sustentáveis. Além disto, a disposição para defender a organização e o compartilhamento de seus objetivos, valores e crenças são da própria essência do constructo de comprometimento.

Acerca da relevância do comprometimento na pauta das organizações e do meio acadêmico, Soldi e Zanelli (2006) admitem que a adesão e o

envolvimento das pessoas com o ambiente laboral, o que contempla na eficácia e eficiência das instituições e dos colaboradores.

Por ser considerado peça principal para a compreensão do comportamento nas organizações, Costa e Bastos (2000) relatam que é importante se pesquisar o comprometimento porque está vinculado ao estabelecimento de relações interpessoais adequadas, à eficiência e à eficácia individual e organizacional.

Ainda Teixeira (1994) informa que o estudo sobre o tema comprometimento possibilita compreender com mais acuracidade a compreensão dos atributos dos processos psicológicos pelos quais os indivíduos se identificam melhor com os objetivos e natureza de seu ambiente.

Segundo Fischer e Albuquerque (2004), a competição e o mundo globalizado estreitaram a as questões estratégicas da empresa com o setor de RH constituindo tendência atual e ainda em consolidação. Que segundo Chang Junior e Albuquerque (2003), administrar o comprometimento organizacional é requisito imprescindível para as instituições que buscam alavancar com sustentabilidade no mercado competitivo.

Como o construto, comprometimento, por ser mais completo, diferencia do conceito de satisfação com o trabalho refletindo uma resposta afetiva à instituição como um todo. De acordo com Meyer e Allen (1997), comprometimento enfatiza o vínculo com a empresa, incluindo seus objetivos e valores, enquanto a satisfação focaliza o ambiente específico e por tempo determinado em que o indivíduo realiza a sua tarefa.

Diferentemente da satisfação ou não satisfação, o comprometimento entre o indivíduo e a empresa está consolidado em bases mais sólidas e não pontuais que segundo Moraes e outros (1995, p. 178,) colocam que “o comprometimento entre um empregado e a organização em que este atua está edificado em bases sólidas e que se diferem, portanto, das satisfações ou insatisfações pessoais críticas de um determinado momento”.

Conforme Wetzel (2001), a comprovação psicológica é implícita e informal e que é norteadada pelas observações do indivíduo em relação ao objeto de seu vínculo, sobre as promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes

Conforme Demo (2003, p. 187), o comprometimento com o trabalho é atitudinal com foco nas declarações psicológicas entre o indivíduo e as divisões da empresa bem como um todo.

Robinson (1995, *apud* DEMO, 2003), refere-se ao entendimento sobre os termos e condições dum pacto tácito do qual a pessoa faz parte e tem por base suas compreensões e crenças sobre o que são as promessas de obrigações recíprocas.

O indivíduo possuidor de traços culturais e experiência de vida, ao se inserir no campo do trabalho suas expectativas podem ser influenciadas depois de um determinado tempo de interação com os aspectos ou partes contextuais envolvendo o ambiente da organização (o grupo social, a organização, o trabalho, a carreira, a recompensa, entre outros) e tendo como feedback respostas de natureza sentimental, emocional, atitudinal, comportamental e racional.

Desta dinâmica relacional e interativa, emerge um estado psicológico em diferentes graus de intensidade e dividido basicamente em dois vínculos, com abordagens diferentes, com o comprometimento com o trabalho, são eles: primeiro: estado de apego ou de identificação como base do comprometimento, referenciado por Dubin, Hedley e Taveggia (1976) e segundo: os cinco principais focos de comprometimento determinados pela autora Morrow (1983): valores de ética protestante do trabalho, organização, carreira, trabalho e sindicato.

Sobre o apego, Dubin, Hedley e Taveggia (1976) discriminam as partes do ambiente como sendo os potenciais alvos de ligação e os tipos de reações do indivíduo a estes elementos contextuais, como as bases do comprometimento utilizando o conceito de comprometimento como *attachment to work* (apego).

Conforme os pesquisadores, uma pluralidade de atributos ou aspectos do mundo corporativo pode ser tomada como base ou causa de apego e direcionam a o processo cognitivo pelo qual um indivíduo se decide praticar uma ação particular como premissa. Na íntegra, eles expressaram o seguinte:

O apego ocorre em relação àquelas partes do ambiente social no qual existem escolhas para a ação pessoal. O ambiente, definido em termos operacionais, refere-se a qualquer porção do espaço vital da pessoa com o qual ela interage em termos comportamentais. (DUBIN et al., 1976, p. 285, apud SAMPAIO, 2005).

Por fim, a respeito do local onde a pessoa desenvolve sua relação de trabalho, identificando as partes ou aspectos sujeitos a estabelecer objeto do vínculo psicológico, segue abaixo a matriz composta pelas três classes de apego elencadas por (DUBIN; HEDLEY; TAVEGGIA, 1976 apud SAMPAIO, 2005):

- Sistemas do ambiente de trabalho: *self*, grupo de trabalho, sindicato, profissão e tipo de indústria;
- Objetos do local de trabalho e condições humanas: tecnologia, produto do trabalho, rotinas, autonomia, coisas e espaço pessoais;
- Recompensas e pagamentos por trabalhar: salário, salários indiretos, poder, status e carreira.

Bastos (1996) destaca o reconhecimento da multiplicidade de aspectos do ambiente de trabalho que podem ser alvo de vínculos estabelecidos pelo indivíduo. A matriz afasta, absolutamente, a ocorrência do vínculo unipolar que podem se estabelecer no âmbito do trabalho.

E sobre os cinco focos de comprometimento determinados por Morrow (1983), extraídos dos mais de 25 conceitos identificados pela autora, foram agrupados conforme suas especificidades e de acordo com a identificação dos focos aos quais os vínculos se constituem. A respeito dos que se preocupam com o gerenciamento de pessoas, A Autora, após a realização da revisão analítica, propôs uma escala quantitativa para mensurar os cinco principais focos que podem implicar mudanças nos padrões de comprometimento, são eles: ética protestante do trabalho, foco no sindicato, foco no trabalho ("*job*"), foco na carreira/profissão e foco na organização. Este, o foco vinculado ao comprometimento relevante desta pesquisa, tendo como alvo a organização.

Por esta razão, este construto demandou uma revisão mais aprofundada da literatura, cuja abordagem está explicitada nos itens seguintes.

Após se aprofundarem no assunto, Medeiros e outros (2002) identificaram em pesquisa de campo no Brasil, publicados nos anais relativos ao Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), período de 1993 a 2001, que, dos vinte e oito trabalhos analisados sobre os vários focos de comprometimento, vinte e um eram estudos unifocais dedicados à investigação do comprometimento relacionado com a empresa. Com abordagem de múltiplos focos foram identificadas sete pesquisas, sendo que cinco se referiam ao estudo do comprometimento relativo à empresa, sindicato e carreira/profissão, todos se constituindo em linha de investigação própria, porém partilhando problemas comuns. Por estes números fica evidente a prevalência de estudo dirigido para a pesquisa do comprometimento voltada para a organização.

É unânime entre as organizações que a identificação, a lealdade e o envolvimento dos indivíduos são fundamentais para a empresa criar uma equipe coesa e que seus componentes sigam, com pleno emprego de suas competências, numa mesma direção, guiados por um mesmo objetivo. O comprometimento organizacional dos indivíduos é uma das forças relevantes que compõe a vitalidade do empreendimento num mundo competitivo.

Segundo Porter (1999), ter um grupo de pessoas comprometido com a estratégia organizacional, consciente de sua missão, dedicado em contribuir com o alcance de sua visão de futuro, com foco no usuário e direcionada para a realização de negócios e criação de valor para a sociedade, constitui fator decisivo de geração de capacidade competitiva.

Segundo O'Reilly e Chatman (1986) e Mowday (1998), muitas das necessidades dos indivíduos estão unidas a fazer parte de uma organização de sucesso por acreditar em seus valores, mesmo que, pessoalmente, não possam ser adotados. Gubman (1999, p. 19) ratifica que pertencimento e identificação são aspectos significativos deste elo de dependência mútua entre organização e indivíduo:

Os funcionários não são uma parte da empresa, eles são a empresa. Enquanto os acionistas preocupam-se com as recompensas financeiras, os funcionários têm um conjunto de necessidades mais amplo. Muitas das necessidades dos empregados estão ligadas a fazer parte de uma empresa vitoriosa.

As empresas estão entendendo que as vantagens competitivas na área de gestão, processos, tecnologia e produtos estão ficando cada vez mais precisas. Muitos gestores estão mais conscientes de que os indivíduos podem se constituir numa vantagem competitiva mais perene em razão de suas singularidades que são difíceis de copiar. Na ampla visão das relações dos indivíduos no mundo laboral, o comprometimento é um atributo único e exclusivo de um grupo específico de uma organização, que não pode ser clonado por outras empresas, e que dá mais consistência e vigor ao seu ânimo competitivo e à execução de seu plano de negócios.

Medeiros e outros (2003) mencionam a importância do comprometimento em termos de retenção de pessoas nas empresas, razão pela qual, essas procuram destacar em seus processos de seleção critérios abarcando comprometimento. Isso atinge contornos de importância na proporção que algumas ações de flexibilização e fracionamento das relações de trabalho, como redução da força de trabalho e terceirizações, geram incerteza, prejudicando, portanto, as demandas inerentes das pessoas quanto à segurança e estabilidade desejada em um emprego (BASTOS, 1998).

Borges-Andrade e Pilati (2001) dizem que diversos pontos ofertados na atualidade se preocupam com o gerenciamento dos empregados, e que sugerem alterações nos modelos de comprometimento, dentre eles está o uso de mão-de-obra não pertencente ao quadro efetivo da instituição e redução de pessoal que geralmente são interpretadas como sinais de quebra do contrato psicológico entre organização e empregados, o que levaria à diminuição do comprometimento desses últimos com a primeira.

Campos e outros (2009) relatam que o servidor público comprometido contribui para alavancar a qualidade do ambiente interno da instituição, implementar mudança, diminuir rotatividade e absenteísmo e reduzir custos com desperdício. Se bem que não exista consenso quanto à teoria de comprometimento, porém os componentes afetivo, instrumental e normativo de sua multidimensionalidade

são reconhecidos por vários autores, especificamente por (MEYER; ALLEN, 1991).

Rego e Souto (2004a), baseado em diversos autores, listaram vários antecedentes que apresentam poder explicativo sobre o comprometimento normativo e, inclusive, o afetivo. Entre eles, citou percepção de justiça, receptividade às sugestões, apoio do supervisor e colegas, liderança transformacional, recepção de *feedback* sobre desempenho e suporte organizacional. Acrescentou que a maioria destes precedentes tem correlação nula ou negativa em relação ao comprometimento instrumental. O modelo proposto aborda a interação entre os construtos tridimensionais do comprometimento e da percepção de justiça.

3.3.2 O comprometimento tridimensional

As pesquisas desenvolvidas acerca do comprometimento organizacional tomaram forma a partir da década de 1970, sendo uma das maiores motivações para o aprofundamento sobre o assunto pelos pesquisadores como também pelas próprias empresas, para buscarem bases para a percepção da relação colaborador e empresa e de todas as atitudes que a transpõem (MORAES et al. 1995, p.178). Durante décadas, a pesquisa no campo do comprometimento organizacional tem fornecida uma vasta quantidade de pesquisas científicas direcionadas, de forma direta, entre indivíduos e as instituições vinculadas a eles. Dentre os mais importantes trabalhos, que corroboram com esta pesquisa, destacam-se:

- A partir da década de 1970, (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MOWDAY; STEERS; PORTER; 1982) liderado por Lyman Porter definiram comprometimento organizacional relacionado com a identificação e o envolvimento do empregado com uma instituição específica;
- Os estudos efetuados a partir dos anos 1980 por Meyer e Allen (MEYER;

ALLEN, 1984; MEYER; ALLEN, 1991; MEYER; ALLEN, 1997) que se referem ao comprometimento como um estado psicológico que define o relacionamento de um indivíduo com um objeto em particular e que possui consequências na decisão desse indivíduo de se manter envolvido com o mesmo.

Os estudos abordando o comprometimento organizacional se iniciaram por meio das disciplinas de sociologia, teorias organizacionais e psicologia social, conforme a estrutura conceitual e histórica feita por Bastos (1993). Segundo esse Autor, da sociologia de Becker prosperou a dimensão instrumental ou calculativa, enquanto de Weber nasceu o conceito de comprometimento organizacional como consequente do poder e da submissão legitimados no conjunto de circunstâncias dentro do ambiente laboral.

O comprometimento afetivo ou atitudinal nasceu do conceito organizacional de de March e Simon (1958; cuja ideologia motivou a dimensão instrumental ou calculativa, bem como a normativa. E por último, da psicologia social dos autores Azjen e Fishbein emergiu uma segunda influência sobre o enfoque normativo, enquanto das percepções de Kurt Lewin e Festinger gerou a abordagem comportamental conforme apontam Borges-Andrade e Pilati(2001) que enxergam o comprometimento como “um estado de ser em que as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento” (BASTOS, 1993, p. 55).

Ribeiro (2008) afirma que as bases mais aceitas e reconhecidas do comprometimento organizacional são: afetiva, vínculo construído caracterizado por sentimentos de afeição, apego, identificação, reconhecimento, lealdade, dentre outros; instrumental, cujo vínculo é desenvolvido por meio da análise de custos e benefícios relacionados a permanecer ou não na organização; e normativa, cujo vínculo se origina mediante a internalização de normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com a as crenças, objetivos e missão da organização. O mesmo autor também afirma que, embora as três dimensões ou bases do comprometimento façam parte de um mesmo fenômeno, cada uma delas tem dinâmica diferenciada, podendo ser

abordadas individualmente (abordagens unidimensionais) ou em conjunto (abordagens multidimensionais).

A escolha do modelo do comprometimento tridimensional nessa pesquisa baseia-se na proposição de Meyer e Allen (1997) validada no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e por Bandeira, Marques e Veiga (1999) cujo modelo aprimora os comportamentos teóricos do construto, a partir do princípio de que uma pessoa pode apresentar distintas manifestações de seu envolvimento com a empresa, e não apenas possuir uma única dimensão comportamental. O modelo de Meyer e Allen (1984, 1991, 1997) apresentou mais coeso com os ambientes interno e externo que se desenham na conjuntura globalizada e que veio reforçar essa linha de pesquisa no Brasil apresentando maior conformidade com a complexidade do ser humano e com as frequentes mudanças socioeconômicas.

Resumidamente, o modelo tridimensional apresentado pelos autores abrange as seguintes dimensões, (CHANG et al., 2007):

- Comprometimento Afetivo - refere-se à vinculação emocional, ao comprometimento como um apego, um forte envolvimento e afeto pela organização, forte identificação com a organização; os colaboradores permanecem na instituição porque querem;
- Comprometimento Instrumental - diz respeito à percepção dos custos associados a abandonar a empresa; trabalhadores executam suas tarefas mais por necessidade e escassez de alternativas imediatas de vagas de emprego; os indivíduos ficam na organização porque precisam;
- Comprometimento Normativo - relaciona-se ao sentimento de obrigação moral em permanecer na organização; os empregados permanecem na instituição porque se sentem obrigados a isso.

É importante ainda ressaltar que cada uma dessas dimensões possui antecedentes, consequentes e correlatos diferenciados que serão tratados no último item deste capítulo.

3.3.3 O Modelo de conceitualização em três componentes de Meyer e Allen

Allen e Meyer (1990) já incluem, após revisão da literatura, o novo construto e descrevem a tridimensionalidade do comprometimento organizacional, são eles: apego affective ou afeto com a empresa; instrumental ou continuance, refere-se aos custos ligados a abandonar a empresa e obligation, refere-se à obrigação em permanecer na organização, que os autores reconceituam como *normative* (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

Coube a Allen e Meyer (1990) representar conjunta e estruturadamente a instrumentalização das dimensões afetiva, de Mowday, Steers e Porter (1979), de que o empregado permanece na organização porque eles querem; instrumental, de Becker (1960), de que os indivíduos permanecem porque eles precisam; e normativa, de Wiener (1982), de que os indivíduos permanecem porque eles sentem que são obrigados. O bom resultado desta obra foi comprovado pelo aumento de adesão e operacionalização dos estudiosos até alcançar o status de modelo tridimensional de comprometimento organizacional mais aprovado em trabalhos acadêmicos. O paradigma apresentado por Meyer e Allen (1991), por ter sido executado em vários países, passou por validações em diversos idiomas e culturas.

De acordo com Bandeira, Marques e Veiga (2000), o ponto semelhante entre os termos de comprometimento organizacional, ofertadas por Meyer e Allen (1991), baseia-se em seu tipo de estado psicológico que define a ligação do empregado à instituição. Meyer e Allen (1991) preconizaram o modelo ternário de componente: afetivo, instrumental e normativo baseado nas diferenças da constituição deste estado.

Ao avaliarem o paradigma proposto por Meyer e Allen (1990), Barbosa e Faria (2000) relataram que a pesquisa desses autores é uma das mais influentes no campo dos estudos sobre comprometimento organizacional.

Meyer e Allen (1997) ratificaram os resultados de sua pesquisa anterior expressando, sucintamente, a definição tridimensional da seguinte forma: indivíduos com forte comprometimento afetivo permanecem na empresa pois

assim o querem; empregados ligados ao comprometimento instrumental continuam na empresa porque precisam; colaboradores com alto grau de comprometimento normativo sentem que têm que permanecer na empresa por obrigação, conforme explicitado no Quadro 4.

Quadro 4 – Componentes mais comuns do comprometimento organizacional

| Categoria | Caracterização | O indivíduo fica na empresa por que... | Estado Psicológico |
|-----------------------------|---|---|---------------------------|
| Afetiva | Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. | ... sente que quer permanecer. | Desejo |
| Instrumental ou Calculativa | Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido aos custos associados com sua saída. Ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios gerados pela saída serão elevados. | ... sente que tem necessidade de permanecer. | Necessidade |
| Normativa | Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização. | ...sente que deve permanecer. | Obrigação |

Fonte: Rego (2003, p. 27)

Conforme Medeiros e outros (2003), os mecanismos de medição do comprometimento organizacional, apresentados por Meyer e Allen (1997), são tridimensionais e se desenvolvem em dois tipos: um com vinte e quatro e outro com dezoito variáveis (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993). As grandezas são elaboradas por questões fechadas acerca do comprometimento organizacional e são empregadas no formato likert. As seis primeiras questões do instrumento são dedicadas à grandeza afetiva, da sétima a décima segunda questões se referem à grandeza instrumental e as seis últimas questões destinadas à faceta normativa.

Acerca da pesquisa sobre o comprometimento organizacional feita por Meyer e Allen, Bastos (1998) relata que a contribuição fundamental desses autores se refere à proposição de um instrumento de medição psicométrica, com eficiência aceitável, para a avaliação tridimensional.

O tipo de conceitualização de três elementos do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997) foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e por Bandeira, Marques e Veiga (1999). Para determinar e comprovar a tridimensionalidade do comprometimento organizacional, os estudiosos pesquisadores utilizaram o questionário composto por dezoito perguntas, divididas em conjuntos de seis para cada dimensão: afetiva, normativa e instrumental apresentado por Meyer, Allen e Smith, em 1993. Apesar do modelo de Meyer e Allen está sendo usualmente aceito e aplicado pela maioria dos pesquisadores, Ribeiro (2008, p. 66) afirma que ele

[...] 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 sobreposição ou redundância entre estas duas dimensões.

Essas críticas têm propiciadas lacunas para alguns pesquisadores questionarem a autosuficiência das grandezas ou sugerir a união destas duas dimensões, a título de exemplo tem-se (KO; PRICE; MUELLER, 1997).

Meyer e outros (2002) comprovaram que, excepcionalmente, há correlação usualmente muito forte entre as grandezas afetiva e normativa. Eles argumentaram que é compreensível que a correlação não é unitária e a relevância das correlações com antecedente e consequentes são substancialmente diferenciadas e que existem distinções nos efeitos atenuantes de localização geográfica. Os pesquisadores consideram, no seu conjunto, que estas descobertas propõem que o comprometimento afetivo e normativo não são construtos semelhantes, contudo há necessidade de mais pesquisas para entender o que é empenho normativo, como o mesmo evolui e se ele colabora verdadeiramente para a previsão de comportamento.

Este modelo e o seu oportuno instrumento foram escolhidos como base conceitual e funcional para verificação do assunto apresentado nesta pesquisa, que constitui-se no estudo dos vínculos das dimensões do comprometimento organizacional com seus respectivos antecedentes. Apesar da pesquisa empírica se limitar às relações com os antecedentes, na sequência será tratado de grupos de variáveis identificadas como fatores de relação ou de

interferência no desenvolvimento do comprometimento: antecedentes, correlatos e consequentes.

3.3.4 Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional

Conforme Meyer e Allen (1997), entender quando e como o comprometimento se evolui (antecedentes) e como ele colabora em moldar atitudes e comportamentos (consequentes) possibilita um melhor posicionamento das empresas diante dos efeitos em que está sendo submetidas nos momentos atuais. Conforme Bastos (1994), os correlatos são abordados como sendo uma variante que não faz parte dos dois grupos anteriores, pois se unem à motivação pela prática, senso de competência e outras necessidades, acordos em algumas pesquisas como antecedentes.

Gerentes e estudiosos têm se concentrado em identificar os principais preditores do comprometimento no contexto laboral sendo, conforme Medeiros e outros (2003), esta é a recomendação de estudiosos mais aceita no Brasil dentre aquelas propostas por Mowday, Porter e Steers (1982) e Mathieu e Zajac (1990). A farta pesquisa se traduz em vastos motivos que têm sido mostrados como tal nos trabalhos realizados.

Entre as metas análises executadas acerca dos elementos antecedentes do comprometimento organizacional, sobressaem as pesquisas feitas por Mathieu e Zajac (1990) que reúnem em grupos os antecedentes encontrados em:

- Características pessoais (idade, sexo, educação, estado civil, tempo na função ocupada, tempo de serviço na empresa, percepção de habilidades, capacidade, remuneração, nível do cargo, preceitos éticos na empresa);
- Papel na empresa (ambiguidade, conflito, sobrecarga);
- Características do trabalho (autonomia, variedade de habilidades, desafio, desenho do cargo);
- Relações grupo/líder (interdependência das tarefas, comunicação com

o líder, coesão do grupo, estrutura de liderança, consideração do líder, liderança participativa);

- Características organizacionais (tamanho e centralização).

E as pesquisas feitas por Meyer e outros (2002) que classificaram os antecedentes do comprometimento em quatro categorias, são eles:

- Variáveis demográficas (idade, sexo, educação, tempo na organização, tempo no cargo, estado civil);
- Diferenças individuais (*locus* de comando e auto-poder);
- Experiências do trabalho (suporte organizacional, liderança transformacional, ambiguidade de papéis, conflito de papéis, justiça interacional, justiça distributiva, justiça de procedimentos); e
- Alternativa/investimento (alternativas, investimentos, transmissibilidade da educação e transmissibilidade das habilidades).

Complementando os achados de Borges-Andrade (1994), os pesquisadores Bandeira Marques e Veiga (2000); Meyer e outros (2002) em seus estudos confirmaram forte presença de comprometimento afetivo e normativo e fraca presença de comprometimento instrumental na maior faixa salarial.

Meyer (2002, p. 31); Ribeiro (2008); Masagão e Ferreira (2015) dentre outros, encontraram forte apego dirigido ao trabalho, isto é quanto maior é a justiça distributiva observada pelos colaboradores maior será o comprometimento afetivo deles.

Ribeiro (2008); Meyer (2002) e Oluwafemi (2013) encontraram, no grupo que percebe maior justiça distributiva, diminuição das intenções de se desligar da empresa (comprometimento normativo).

Cruz (2002); Ribeiro (2008); Prestes e outros (2011) confirmaram em suas pesquisas que os empregados com maior tempo de serviço na empresa são mais comprometidos afetivamente. Ribeiro (2008) ainda relata em seus achados, pesquisa realizada entre dois grupos de empregados públicos que recebiam remuneração assimétrica, que o apego à organização deve-se ao

fato deles possuírem menor grau de estudo e maior remuneração em comparação com o outro grupo da pesquisa.

As variáveis demográficas têm baixo poder de influência sobre o comprometimento em relação às variáveis experiências de trabalho conforme explica Meyer e outros (2002). Com base nessa informação, argumentam serem mais relevantes as ações organizacionais executadas após o ingresso da pessoa do que os procedimentos voltados para o processo de recrutamento e seleção. Essa informação é singularmente importante para o setor público, no qual reina a ideia de que as dificuldades enfrentadas pelos gerentes de pessoal advêm da maneira de admissão que, a princípio, impediria tais gestores em selecionar os indivíduos de sua equipe.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo encontram-se dois aspectos: um referente à instituição na qual a pesquisa foi realizada e outro, com a discussão dos dados coletados.

4.1 CONTEXTUALIZANDO A ADVOCACIA – GERAL DA UNIÃO

A Advocacia-Geral da União é a instituição que representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, ainda, as atividades de consultoria. É o mais elevado órgão de assessoramento jurídico do Poder Executivo, submetido à direta, pessoal e imediata supervisão do Presidente da República e tem como autoridade máxima o Advogado-Geral da União.

Antes da promulgação da Constituição da República, de 5 de outubro de 1988 a representação judicial da União (Administração direta) estava a cargo do Ministério Público da União e as atividades de consultoria e assessoramento jurídicos do Poder Executivo estavam confiadas à Advocacia Consultiva da União.

Exercia parcialmente a representação extrajudicial da União, a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional – PGFN, como órgão do Ministério da Fazenda. A representação judicial da União esteve afeta ao Ministério Público da União até o advento da Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993.

A Constituição Federal de 1988, no seu Título IV, ao dispor sobre a Organização dos Poderes e, sob esse Título, destinou o Capítulo I ao Poder Legislativo, o Capítulo II ao Poder Executivo, o Capítulo III ao Poder Judiciário e o Capítulo IV às Funções Essenciais à Justiça, inserindo neste último Capítulo o Ministério Público, na Seção I, e a Advocacia Pública, na qual se inclui a Advocacia-Geral da União, na Seção II.

Ainda a Carta Maior de 1988 estabeleceu que a Advocacia-Geral da União é uma Instituição essencial à consecução da Justiça – princípio fundamentado da

República Federativa do Brasil (art.3º, inciso I, da CF/88). Tem, assim, a obrigação de defender as políticas públicas levadas a efeito pelo Poder Executivo Federal, mas sempre de acordo com o primado do Estado Democrático de Direito.

Nos termos do art. 131 da Constituição Federal de 1988, a Advocacia-Geral da União (AGU) é a instituição que, diretamente ou através de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo. Tem natureza de Função Essencial à Justiça, não se vinculando, por isso, a nenhum dos três Poderes que representa.

A Advocacia-Geral da União, criada por meio da Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993, nasceu da necessidade de organizar em Instituição única a representação judicial e extrajudicial da União e as atividades de consultoria e assessoramento jurídicos do Poder Executivo, propiciando ao Ministério Público o pleno exercício de sua função essencial de defesa da ordem jurídica – essencial à Justiça, do regime democrático, dos interesses sociais e dos interesses individuais indisponíveis, desvencilhando-o da representação judicial da União, por vezes incompatível com os seus outros misteres.

A atuação consultiva da Advocacia-Geral da União (AGU) se dá por meio do assessoramento e orientação dos dirigentes do Poder Executivo Federal, de suas autarquias e fundações públicas, para dar segurança jurídica aos atos administrativos que serão por elas praticados, notadamente quanto à materialização das políticas públicas, à viabilização jurídica das licitações e dos contratos e, ainda, na proposição e análise de medidas legislativas (Leis, Medidas Provisórias, Decretos e Resoluções, entre outros) necessárias ao desenvolvimento e aprimoramento do Estado Brasileiro.

Além disso, desenvolvem-se atividades de conciliação e arbitramento, cujo objetivo é o de resolver administrativamente os litígios entre a União, autarquias e fundações, evitando, assim, a provocação do Poder Judiciário.

São responsáveis pelo exercício das atividades consultivas os Advogados da União, os advogados integrantes do Quadro Suplementar, os Procuradores da Fazenda Nacional e os Procuradores Federais, cada qual na sua respectiva área de atuação.

A atuação contenciosa da Advocacia-Geral da União (AGU) se dá por meio da representação judicial e extrajudicial da União (Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, e dos órgãos públicos que exercem função essencial à justiça), além de suas autarquias e fundações públicas.

A representação judicial é exercida em defesa dos interesses dos referidos entes nas ações judiciais em que a União figura como autora, ré ou, ainda, terceira interessada. A representação extrajudicial é exercida perante entidades não vinculadas à Justiça, como órgãos administrativos da própria União, Estados ou Municípios. São responsáveis pelo exercício das atividades de representação os Advogados da União, os Procuradores da Fazenda Nacional e os Procuradores Federais, cada qual na sua respectiva área de atuação.

Há de se esclarecer que a atuação contenciosa judicial e extrajudicial e o assessoramento jurídico em defesa das autarquias, das agências reguladoras e das fundações públicas pertence às unidades da PGF, entidade criada pela Lei n. 10.480, de 2 de julho de 2002, como órgão autônomo, independente e tão somente vinculado à AGU, conforme consta do artigo 9º do referido diploma legal.

4.2 O PERFIL DEMOGRÁFICO, FUNCIONAL E ORGANIZACIONAL DOS GRUPOS SPCE e CPCE

Os dados foram gerados a partir das respostas emitidas pelo preenchimento do questionário e transportados para o SPSS (*Statistical Package of Social Science*), versão 24, programa utilizado para a análise estatística dos dados. Em seguida, realizou-se a análise preliminar, momento em que os dados faltosos (*missing values*) foram substituídos pela média, não ultrapassando mais de 5% do total dos casos.

Neste tópic, apresenta-se um quadro comparativo entre as características demográficas e funcionais da amostra integral, com 65 indivíduos, e os dados dos grupos SPCE e CPCE. A identificação dos respondentes que compuseram o grupo de servidores denominado SPCE, por não possuir plano e carreira estruturada e o grupo chamado de CPCE, caracterizados por possuir plano de carreira estruturado e por critério de remuneração superior ao SPCE, e se fez necessária para se avaliar os efeitos do sistema de recompensa sobre justiça distributiva e comprometimento organizacional, considerando a interação de outras variáveis. Os grupos dos servidores SPCE, com 44 indivíduos e CPCE, com 21 indivíduos, constituíram amostras com composição numérica consistente para fins estatísticos, conforme tabela 6.

Tabela 6 – Distribuição da amostra pelos grupos CPCE e SPCE

| Grupo | Frequência | Percentual | Percentual acumulado |
|--------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| CPCE | 21 | 32,30 | 32,30 |
| SPCE | 44 | 67,69 | 100,00 |
| | 65 | 100,00 | |

Fonte: Elaboração própria

Vale ressaltar que a composição do perfil de tempo de serviço público, Tabela 7, que fez parte somente durante a resposta do questionário, tirante à faixa acima 30 anos de serviço público, revelou 55,40%.

Tabela 7 – Distribuição da amostra e dos grupos SPCE e CPCE por tempo de serviço público

| Tempo de serviço | Amostra integral | | SPCE | | CPCE | |
|------------------|-------------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|
| | Frequência relativa | % | Frequência relativa | % | Frequência relativa | % |
| Menos de 6 anos | 3 | 4,60 | 2 | 4,60 | 0 | 0,00 |
| De 6 a 11 anos | 20 | 30,80 | 19 | 43,10 | 0 | 0,00 |
| De 12 a 20 anos | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| De 21 a 30 anos | 5 | 7,70 | 3 | 6,80 | 2 | 9,50 |
| Acima de 30 anos | 36 | 55,40 | 20 | 45,50 | 16 | 76,20 |
| Não informou | 1 | 1,50 | 0 | 0,00 | 3 | 14,30 |
| Total | 65 | 100,00 | 44 | 100,00 | 21 | 100,00 |

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 8 apresenta a configuração do quadro dos respondentes por faixas etárias. Observa-se que a faixa etária, na amostra integral, com maior frequência de respondentes é a que se localiza no intervalo de 51 a 65 anos, com representatividade de 69,23%. A faixa de 31 a 50 anos concentra 16,92% e os servidores com idade acima 65 anos têm participação de 13,85%.

A amostra do grupo SPCE tem uma distribuição, com concentração intensa de indivíduos com idade acima de 50 anos, que representa mais de 50,00% da amostra integral.

Do total de 21 indivíduos que compõem o grupo CPCE, a distribuição por faixa etária registrou aglomeração acima de 90,00% dos respondentes no intervalo 51 a 65 anos.

Tabela 8 – Distribuição da amostra e dos grupos SPCE e CPCE por faixas de idade

| Faixa etária | Amostra integral | | SPCE | | CPCE | |
|------------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|
| | Frequência relativa | % | Frequência relativa | % | Frequência relativa | % |
| De 18 a 30 anos | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| De 31 a 50 anos | 11 | 16,92 | 9 | 20,45 | 2 | 9,52 |
| De 51 a 65 anos | 45 | 69,23 | 27 | 59,00 | 19 | 90,48 |
| Acima de 65 anos | 9 | 13,85 | 8 | 20,55 | 0 | 0,00 |
| Total | 65 | 100,00 | 44 | 100,00 | 21 | 100,00 |

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 9, que sintetiza o perfil correspondente à faixa salarial, enquanto todos os servidores pertencentes ao grupo CPCE se encontram na faixa a partir de R\$7.000,00; o grupo SPCE revelou que 69,90% recebem remuneração bruta inferior a R\$7.000,00. Desse total, o ensino fundamental e segundo grau, requisito mínimo previsto em editais de seleção externa, apresentaram participação de 41,50% da amostra integral.

O que se observa é que há diferenças significativas na distribuição por escolaridade para o cargo de nível superior, enquanto o grupo SPCE possui 16,92%; o CPCE conta com apenas 4,62% da amostra integral.

A distribuição por escolaridade do grupo SPCE apresentou 75,00% de participação contra 85,71% apresentado pelo grupo CPCE relativo à amostra interna para a exigência mínima para o cargo de nível fundamental e ensino médio.

Tabela 9 - Faixa salarial por nível de escolaridade exigido para o cargo ocupado

| Grupo | Faixa salarial (R\$) | Nível de escolaridade | Frequência relativa | % | % amostra integral |
|-----------------|----------------------|-----------------------|---------------------|---------------|--------------------|
| SPCE | Até 5.000,00 | Ensino fundamental | 2 | 14,30 | 3,08 |
| | | Ensino médio | 11 | 78,60 | 16,91 |
| | | Ensino superior | 1 | 7,10 | 1,54 |
| | | Total | 14 | 100,00 | 21,53 |
| | 5.001,00 a 7.000,00 | Ensino fundamental | 2 | 13,30 | 3,08 |
| | | Ensino médio | 12 | 80,00 | 18,47 |
| | | Ensino superior | 1 | 6,70 | 1,54 |
| | | Total | 15 | 100,00 | 23,09 |
| | 7.001,00 a 9.000,00 | Ensino médio | 4 | 36,40 | 6,15 |
| | | Ensino superior | 7 | 63,60 | 10,76 |
| | | Total | 11 | 100,00 | 16,91 |
| | 9.001,00 a 11.500,00 | Ensino médio | 2 | 50,00 | 3,08 |
| Ensino superior | | 2 | 50,00 | 3,08 | |
| Total | | 4 | 100,00 | 6,16 | |
| CPCE | 7.001,00 a 9.000,00 | Ensino fundamental | 1 | 33,30 | 1,54 |
| | | Ensino médio | 1 | 33,30 | 1,54 |
| | | Ensino superior | 1 | 33,30 | 1,54 |
| | | Total | 3 | 100,00 | 4,62 |
| | 9.001,00 a 11.500,00 | Ensino fundamental | 3 | 25,00 | 4,62 |
| | | Ensino médio | 9 | 75,00 | 13,84 |
| | | Total | 12 | 100,00 | 18,46 |
| | Acima de 11.500,00 | Ensino médio | 4 | 66,70 | 6,15 |
| | | Ensino superior | 2 | 33,30 | 3,08 |
| Total | | 6 | 100,00 | 9,23 | |

Fonte: Elaboração própria

Conforme Tabela 10, foram contabilizados 70,45% e 66,67%, respectivamente, dos servidores SPCE e CPCE possuem educação superior ou pós-graduação. Sendo 73,00% dos indivíduos pertencentes ao grupo SPCE responderam que possuem escolaridade acima da exigida para o cargo, e os pertencentes ao grupo CPCE informaram 62,00%, conforme Anexo II. A principal razão em existir esse investimento na carreira pode ter existido sensibilização com a retórica organizacional e técnicas de recursos humanos de incentivo ao emprego contínuo e auto desenvolvimento mesmo não recebendo em pecúnia prêmio por capacitação.

Tabela 10 - Distribuição da amostra e dos grupos SPCE e CPCE por formação acadêmica

| Formação acadêmica | Amostra integral | | SPCE | | CPCE | |
|-------------------------------|---------------------|--------|---------------------|--------|---------------------|--------|
| | Frequência relativa | % | Frequência relativa | % | Frequência relativa | % |
| 2º grau completo/ incompleto | 20 | 30,80 | 13 | 29,50 | 7 | 33,30 |
| Superior completo/ incompleto | 28 | 43,10 | 20 | 45,50 | 8 | 38,10 |
| Especialização | 11 | 16,90 | 6 | 13,60 | 5 | 23,80 |
| Mestrado ou doutorado | 6 | 9,20 | 5 | 11,40 | 1 | 4,80 |
| Total | 65 | 100,00 | 44 | 100,00 | 21 | 100,00 |

Fonte: Elaboração própria

A configuração do perfil de estado civil, constante na Tabela 11, por ter indivíduos com idade média superior a 50 anos, os segmentos dos casados são os mais representativos da amostra integral compostos por 73,90%, seguidos pelos separados 13,90% e solteiros com participação de 9,20%.

Tabela 11 – Distribuição da amostra e dos grupos SPCE e CPCE por estado civil

| Estado civil | Amostra integral | | SPCE | | CPCE | |
|--------------|---------------------|--------|---------------------|--------|---------------------|--------|
| | Frequência relativa | % | Frequência relativa | % | Frequência relativa | % |
| Casado (a) | 48 | 73,90 | 32 | 72,70 | 16 | 76,20 |
| Solteiro (a) | 6 | 9,20 | 3 | 6,80 | 3 | 14,30 |
| Separado (a) | 9 | 13,90 | 7 | 15,90 | 2 | 9,50 |
| Viúvo | 1 | 1,50 | 1 | 2,30 | 0 | 0,00 |
| Outros | 1 | 1,50 | 1 | 2,30 | 0 | 0,00 |
| Total | 65 | 100,00 | 44 | 100,00 | 21 | 100,00 |

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 12, a composição do perfil de tempo de serviço na AGU, na amostra CPCE, mostrou que um número expressivo de 47,60% dos servidores temporários estão entre 8 a 11 anos em exercício na Instituição.

Em razão dos concursos públicos realizados em 2006 e 2010 e o retorno a partir 2011, por meio da Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994, também conhecida por Lei da Anistia, dos celetistas demitidos na gestão do governo Collor, na década de 1990, houve um número expressivo, exatos 56,80%, de SPCE respondentes nas faixas entre 3 a 11 anos de serviço público.

O CPCE, em relação a variável tempo de serviço, não admitiu servidores com até 11 anos de serviço público. No entanto, a concentração de 76,20% se deu na faixa acima de 30 anos.

Tabela 12 – Distribuição da amostra e dos grupos SPCE e CPCE por tempo de serviço na AGU

| Tempo de serviço | Amostra integral | | SPCE | | CPCE | |
|------------------|---------------------|--------|---------------------|--------|---------------------|--------|
| | Frequência relativa | % | Frequência relativa | % | Frequência relativa | % |
| Menos de 3 anos | 6 | 9,20 | 1 | 2,30 | 5 | 23,80 |
| De 3 a 7 anos | 18 | 27,70 | 15 | 34,10 | 3 | 14,30 |
| De 8 a 11 anos | 20 | 30,80 | 10 | 22,70 | 10 | 47,60 |
| De 12 a 20 anos | 15 | 23,10 | 13 | 29,50 | 2 | 9,50 |
| Acima de 20 anos | 6 | 9,20 | 5 | 11,40 | 1 | 4,80 |
| Total | 65 | 100,00 | 44 | 100,00 | 21 | 100,00 |

Fonte: Elaboração própria

Em suma, os apontamentos demográficos, funcionais e organizacionais encontrados traçaram nitidamente os perfis de cada grupo e limitando diferenças relevantes entre os grupos SPCE e CPCE.

Por exemplo, o grupo CPCE possui maior concentração em tempo de serviço público com 76,20% da amostra relativa e com remuneração superior, bem como nenhum servidor recebe abaixo de R\$7.000,00 e 86,00% recebem remuneração acima de R\$9.001,00.

O SPCE foi identificado como uma amostra com escolaridade mais elevada (47,70% com graduação e pós-graduação referente à amostra integral), com menor tempo de serviço público (35,40% com até 11 anos) e 70,00% informaram que recebem remuneração de até R\$7.000,00.

Como semelhanças entre os dois grupos, praticamente foi caracterizado por serem constituídos de participantes mais longevos que ambos têm, praticamente, mesma distribuição de estado civil. Exercem atividades semelhantes por setor, estão submetidos à mesma cultura interna, às condições análogas de estresse e de cobrança por resultados. Tanto as semelhanças quanto as diferenças dos grupos SPCE e CPCE são promissoras para estudos comparativos.

4.3 ESTUDO DESCRITIVO DOS GRUPOS CPCE E SPCE ACERCA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

O reconhecimento e formação dos grupos dos servidores administrativos compuseram técnicas necessárias para a finalidade deste trabalho. As peculiaridades pertencentes a cada grupo se referiram às circunstâncias distintas de remuneração.

Na Tabela 13, constata que as médias superiores às obtidas na amostra integral das dimensões de comprometimento organizacional e percepção de justiça distributiva foram encontradas no grupo CPCE. Sendo a dimensão afetiva alcançou média robusta de 4,03, que ficou bem próxima dos achados

por Fonseca (2003), que registrou 3,98 junto ao segmento dos celetistas não comissionados de uma empresa de sociedade de economia mista.

Os resultados de 3,35 e 3,05 encontrados respectivamente nas dimensões instrumental e normativa foram próximas às médias de 3,47 e 3,21 encontradas por Ribeiro (2008, p. 141). E em termos de sentimento de equidade, a percepção de justiça distributiva marcou média de 2,69. Em termos de justiça, Ribeiro (2008, p. 141) encontrou média de 2,56 relativa ao grupo que recebia remuneração e benefícios superiores ao outro grupo.

Tabela 13– Dimensões do comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva da amostra CPCE

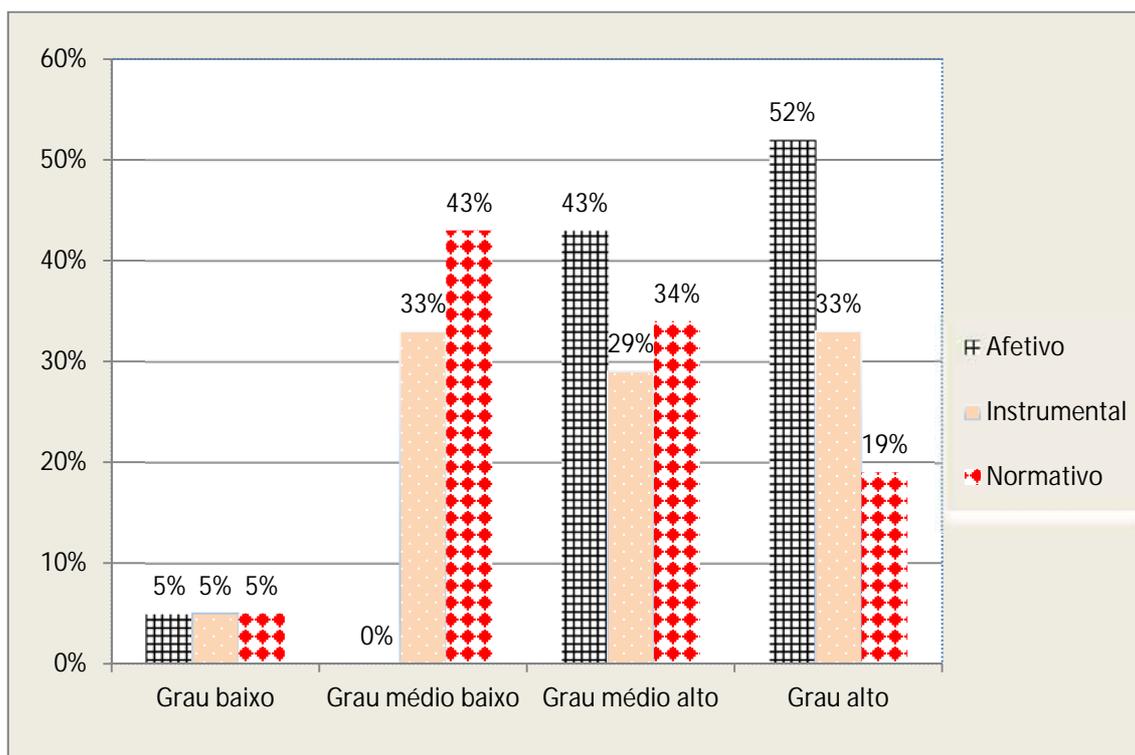
| Variáveis | Descrição | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|-----------------------------------|--|--------|--------|-------|---------------|
| Comprometimento Afetivo | Itens de 01 a 06; itens 3,4 e 5 invertidos | 3,76 | 4,29 | 4,03 | 0,76 |
| Comprometimento Instrumental | Itens de 07 a 12 | 2,71 | 4,00 | 3,35 | 0,76 |
| Comprometimento Normativo | Itens de 13 a 18; item 13 invertido | 1,81 | 4,00 | 3,05 | 0,90 |
| Percepção de Justiça distributiva | Itens de 19 a 24 | 2,29 | 3,67 | 2,69 | 1,21 |

Fonte: Elaboração própria

Para análise dos resultados, foi utilizado o cluster por K- médias e conforme Ribeiro (2008) foram usados os critérios como: baixo, de 1 a 2; médio-baixo, de 2 a 3; médio-alto, de 3 a 4; alto, de 4 a 5 para agrupar as médias dos construtos. Conforme observa no Gráfico 1, os dados mostram acentuadamente a saliência do construto afetivo no grupo CPCE, cujos indivíduos responderam grau médio alto para grau alto de comprometimento. Esse apego institucional dos servidores requisitados/cedidos talvez seja pelos seguintes motivos: a) estão em exercício em uma instituição pública que merece credibilidade perante a sociedade e, b) consideram que recebem um salário justo, média de 3,67 no item 23, Apêndice III, em comparação com seus pares que pertencem ao grupo SPCE.

Como na amostra integral, Gráfico 3, página 96, o vínculo intermediário se deu com a dimensão instrumental e a normativa foi a de menor relevância. No entanto, as variáveis instrumental e normativa se centralizam nas faixas médio alto e grau alto, o que comprova maior comprometimento deste grupo nestes construtos em relação ao SPCE.

Gráfico 1 – Percentual de respondentes - dimensões do comprometimento organizacional da amostra CPCE



Fonte: Elaboração própria

Tabela 14 – Histórico de interação e número de casos das dimensões do comprometimento organizacional da amostra grupo CPCE

| | Afetiva | | Instrumental | | Normativo | |
|-----------|---------|---|--------------|---|-----------|---|
| | Média | N | Média | N | Média | N |
| Cluster 1 | 3,17 | 3 | 4,07 | 7 | 4,38 | 4 |
| Cluster 2 | 3,93 | 5 | 3,25 | 2 | 1,33 | 1 |
| Cluster 3 | 1,83 | 1 | 2,33 | 3 | 3,67 | 4 |
| Cluster 4 | 4,83 | 6 | 1,67 | 1 | 2,11 | 3 |
| Cluster 5 | 3,50 | 1 | 2,88 | 4 | 3,06 | 3 |
| Cluster 6 | 4,23 | 5 | 3,79 | 4 | 2,50 | 6 |

Fonte: Elaboração própria

Nota: N: número de respondentes; critérios sobre a média: baixo, de 1 a 2; médio-baixo, de 2 a 3; médio-alto, de 3 a 4 e alto, de 4 a 5.

Nesta sequência serão apresentados os resultados e respectivas análises dos dados que compõem a amostra do grupo SPCE, que tem como características

não possuírem plano de carreira estruturada e receberem remuneração inferior ao grupo CPCE.

As médias das dimensões de comprometimento organizacional e de justiça distributiva, Tabela 15, foram todas inferiores aos resultados encontrados pelo grupo CPCE, conforme Tabela 14, página 89, e mantiveram a mesma hierarquia de resultados, sendo a dimensão afetiva com média de 3,56, seguida pelas dimensões instrumental com 3,28 e normativa com 2,89 e a percepção de justiça distributiva manifestou resultado de 2,31 muito pífio em termos de sentimento de recompensa justa.

A diferença significativa verificada no SPCE em comparação com o CPCE, deve-se ao fato da relação com as variáveis remuneração inferior e baixa percepção de justiça distributiva e maior escolaridade, características deste grupo.

Tabela 15– Dimensões do comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva da amostra SPCE

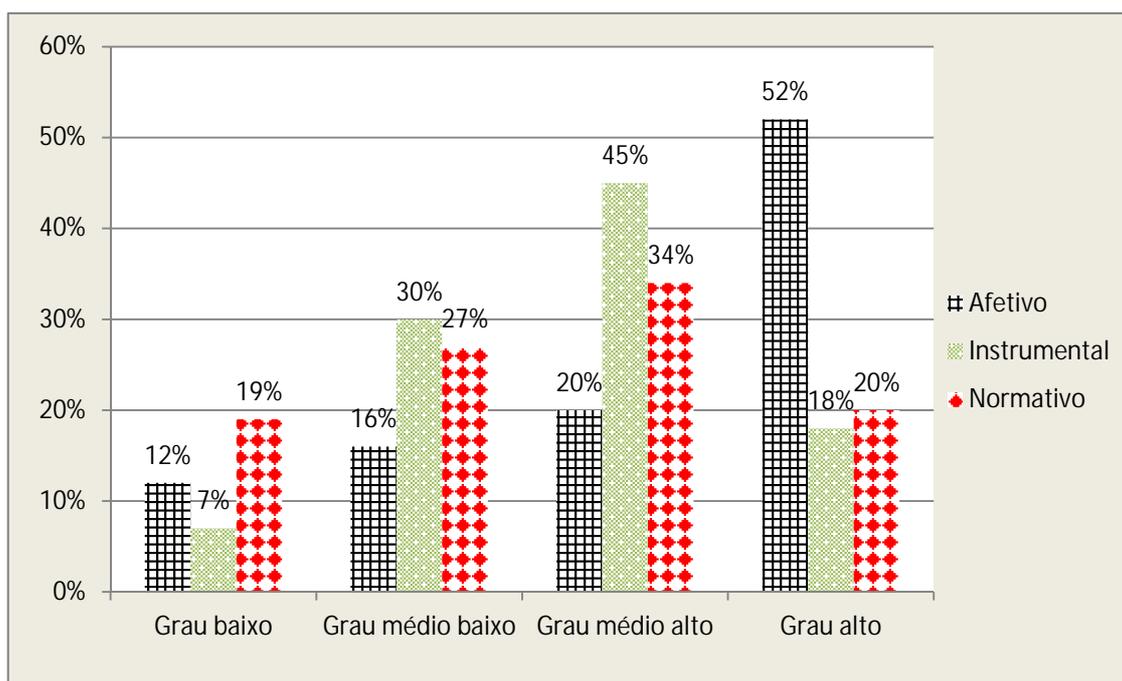
| Variáveis | Descrição | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|-----------------------------------|--|---------------|---------------|--------------|----------------------|
| Comprometimento Afetivo | Itens de 01 a 06; itens 3,4 e 5 invertidos | 3,45 | 3,75 | 3,56 | 1,11 |
| Comprometimento Instrumental | Itens de 07 a 12 | 2,71 | 3,73 | 3,28 | 1,05 |
| Comprometimento Normativo | Itens de 13 a 18; item 13 invertido | 2,07 | 3,79 | 2,89 | 1,05 |
| Percepção de Justiça distributiva | Itens de 19 a 24 | 1,88 | 2,53 | 2,31 | 1,30 |

Fonte: Elaboração própria

Conforme o Gráfico 2, acerca do comprometimento afetivo do grupo SPCE, a diferença é que houve 28% de respostas até grau médio baixo, contra apenas 5,00% de respostas do CPCE. Em relação às respostas grau alto de comprometimento afetivo, o item 1 teve média de 3,66, Apêndice III, ou seja, os respondentes desejam permanecer na instituição, o fato desse desejo em ficar na instituição pode ser devido à expectativa de ser consolidado o plano de carreira com remuneração digna cuja negociação se iniciou em 2006.

A grandeza instrumental se mostrou como a ligação intermediária, sendo 37,00% dos respondentes informaram grau médio baixo para baixo. A variável normativa se apresentou o vínculo de menor expressão, o que ficou claro a concentração de 46,00% dos respondentes com até grau médio baixo de comprometimento. Em comparação com CPCE, as três variáveis do comprometimento deste grupo tiveram distribuição mais equilibrada.

Gráfico 2 – Percentual de respondentes - dimensões do comprometimento organizacional da amostra SPCE



Fonte: Elaboração própria

Tabela 16 - Histórico de interação e número de casos das dimensões do comprometimento organizacional da amostra grupo SPCE

| | Afetiva | | Instrumental | | Normativo | |
|-----------|---------|----|--------------|----|-----------|----|
| | Média | N | Média | N | Média | N |
| Cluster 1 | 4,82 | 12 | 4,75 | 8 | 3,54 | 4 |
| Cluster 2 | 2,45 | 7 | 2,03 | 6 | 4,17 | 3 |
| Cluster 3 | 1,08 | 2 | 3,25 | 8 | 4,69 | 6 |
| Cluster 4 | 1,94 | 3 | 3,85 | 12 | 3,05 | 11 |
| Cluster 5 | 3,19 | 9 | 1,22 | 3 | 1,52 | 8 |
| Cluster 6 | 4,08 | 11 | 2,60 | 7 | 2,21 | 12 |

Fonte: Elaboração própria

Nota: N - número de respondentes; critérios sobre a média: baixo, de 1 a 2; médio-baixo, de 2 a 3; médio-alto, de 3 a 4 e alto, de 4 a 5.

4.4 CORRELAÇÃO E PODER PREDITIVO DE VARIÁVEIS INDEPENDENTES SOBRE A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NAS AMOSTRAS SPCE E CPCE

Neste tópico buscou verificar o poder preditivo da justiça distributiva sobre as dimensões do comprometimento organizacional, bem como o poder explicativo da remuneração sobre as dimensões do comprometimento afetivo, instrumental e normativo e percepção de justiça distributiva por meio da regressão linear simples.

Semelhante ao resultado encontrado por Ribeiro (2008), a justiça distributiva, como variável independente, apresentou relação positiva com as três dimensões do comprometimento no grupo SPCE, sendo moderada com a variável afetiva (0,39), baixa com a instrumental (0,31) e maior relação com a normativa, beta de 0,51. O resultado R^2 revelou que 25,00%, 15,00% e 10,00%, respectivamente, do comprometimento normativo, afetivo e instrumental dos servidores pertencentes ao grupo SPCE são explicados pela justiça distributiva. Filenga e Siqueira (2006) confirmaram que 18,00% do comprometimento normativo é explicado pela justiça distributiva

Em relação da influência de percepção de justiça com a dimensão afetiva, Filenga e Siqueira (2006) afirmaram que em torno de 35,00% do comprometimento afetivo dos trabalhadores é explicado pela justiça de procedimentos. Os autores concluíram que esforços gerenciais para alavancar as percepções de justiça organizacional podem levar os indivíduos a se comprometerem com a organização, especialmente em termos afetivos.

Conforme Tabela 17, o grupo SPCE obteve entre remuneração e dimensão do comprometimento afetivo correlação de 0,25 e maior correlação com o normativo (0,48), sendo que 23,00% do comprometimento normativo dos indivíduos são explicados pela variável remuneração. Bandeira Marques e Veiga (2000) confirmaram maior correlação entre remuneração e o construto

comprometimento normativo. As pesquisas de Mathieu e Zajac (1990) ratificam que o comprometimento com predomínio afetivo e normativo, que não estão ligados a componentes instrumentais, tem correlação positiva com a remuneração.

Por outro lado houve correlação positiva moderada de 0,40 entre remuneração e comprometimento instrumental, ou seja, 16,00% do comprometimento instrumental dos servidores pertencentes ao grupo CPCE são explicados pela variável remuneração, esta correlação pode ser explicada por outras variáveis ou eventos relativos a fatores interno e externo, por não pertencerem ao quadro da Instituição, ou pelo motivo desses servidores receberem remuneração superior ao grupo SPCE, ou por possuírem menor escolaridade em relação ao grupo SPCE pois neste construto o colaborador se mantém ligado à organização devido aos custos associados com sua saída.

Não houve correlação significativa entre a dimensão afetiva com a remuneração nos dois grupos pesquisados. Ratificando os achados de Prestes (2011), após os resultados de Rs, concluem-se, ainda, que a variável remuneração não tem poder explicativo sobre a justiça distributiva.

Como nota, há de se observar mais adiante, Tabela 25 página 108, que na amostra integral a variável remuneração aglomerada com idade, estado civil e percepção de justiça distributiva apresentou boa correlação com as dimensões do comprometimento afetivo (0,43), instrumental (0,41) e normativo (0,50) e valores de coeficiente de determinação (*R Square Ajustado*) com boa intensidade, sendo 19,00% do comprometimento normativo dos indivíduos são explicados pelas variáveis aglomeradas.

Como nota, conforme se observa no Apêndice IV deste trabalho todos os valores, em termos absolutos, relativos aos resíduos padronizados (diferença entre o valor observado e o valor predito padrão) foram abaixo de 3. Segundo (MUNDSTOCK et. al., 2006, p. 22) quando a diferença entre o valor observado

(valor predito) e o valor predito padrão for acima de 3 há indícios que o modelo não está bem ajustado.

Tabela 17 – Avaliação das dimensões e regressões entre variáveis independentes com as variáveis resposta nas amostras SPCE e CPCE

| Variáveis dependentes | Variáveis independentes | | | | |
|-----------------------|-------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | | CPCE | | SPCE | |
| | | R. | PJD | R. | PJD |
| Afetiva | r | 0,19 | 0,31 | 0,25 | 0,39 |
| | Sig | 0,402 | 0,175 | 0,101 | 0,009 |
| | Rs | 0,04 | 0,10 | 0,06 | 0,15 |
| | Ee | 0,77 | 0,74 | 1,09 | 1,03 |
| Instrumental | r | 0,40 | 0,031 | 0,085 | 0,309 |
| | Sig. | 0,073 | 0,893 | 0,585 | 0,044 |
| | Rs | 0,16 | 0,00 | 0,01 | 0,10 |
| | Ee | 0,71 | 0,77 | 1,06 | 1,02 |
| Normativa | r | 0,09 | 0,10 | 0,48 | 0,51 |
| | Sig | 0,709 | 0,674 | 0,001 | 0,000 |
| | Rs | 0,01 | 0,01 | 0,23 | 0,25 |
| | Ee | 0,92 | 0,92 | 0,94 | 0,93 |
| Justiça distributiva | r | 0,11 | - | 0,12 | - |
| | Sig | 0,648 | | 0,440 | |
| | Rs | 0,01 | - | 0,02 | - |
| | Ee | 1,24 | - | 1,31 | - |

Fonte: Elaboração própria

Nota: r – Correlação de Pearson; Sig.: Significância bivariada; Rs - R square; Ee- erro estimado

4.5 ANÁLISES DAS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA EM RELAÇÃO ÀS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS DA AMOSTRA INTEGRAL

O quadro de médias extraído de percepção expressa em escala likert de valores de 01 a 05, conforme Tabela 18, de comprometimento dos 65 servidores com a instituição, aponta maiores níveis de comprometimento afetivo (3.71), seguido pelo instrumental (3,30), normativo (2.94) e percepção

de justiça distributiva (2,44). Os resultados são similares aos obtidos por Ribeiro (2008) com média, respectivamente de 3,70; 3,18; 2,93 e 2,20 para que também aplicou o instrumento Meyer e Allen (1997) para as três dimensões de comprometimento organizacional, validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e por Bandeira, Marques e Veiga (1999) e a escala validada por Mendonça e outros (2003) para mensurar a percepção de justiça distributiva.

Os pesquisadores Rego, Souto e Cunha (2007b) afirmaram que o comprometimento afetivo tende a ser sempre mais forte que as demais dimensões do construto, teoria que aqui também foi confirmada.

Em relação à média abaixo da dimensão normativa em comparação com os demais construtos do comprometimento provavelmente pode estar ligada à estabilidade e à contratação, como regra, por meio de concurso público. Que segundo Ribeiro (2008) o servidor público tende a racionalizar por mérito próprio, eticamente, de modo democrático e transparente o que conquistou e por consequência sua permanência na função tem um sentido mais de exercício de direito do que obrigação ou dever, sentidos tão presentes nas questões da faceta normativa.

O comprometimento instrumental, que diz respeito aos custos associados em deixar a organização e a falta de alternativas, teve a média expressiva e semelhante ao achado por Ribeiro (2008). Essa semelhança residiu em que as pesquisas ocorreram em épocas idênticas em termos de crise econômica e mercado de trabalho onde a atratividade e oportunidade para novos horizontes profissionais são escassos.

O resultado de percepção de justiça distributiva registrou média 2,44, cujo valor foi próximo à média de 2,20 encontrada por Ribeiro (2008), provavelmente a explicação para esta semelhança deve-se a peculiaridade do indivíduo respondente deste trabalho ser ocupante de cargos do segmento operacional e com evidentes assimetrias nas remunerações percebidas entre os dois grupos pesquisados.

Vale ressaltar que o objetivo deste trabalho não é comparar ou detalhar todos os itens que compõem o questionário, mas como nota destacamos conjuntamente as médias encontradas no Apêndice III, página 139, nos itens 16 e 17 (comprometimento normativo) e nos itens 23 e 24 (relativos à percepção de justiça distributiva).

Próximos à média do comprometimento afetivo, os indivíduos informaram que são leais à instituição, item 16, médias 3,80 e 4,00, respectivamente SPCE e CPCE e há existência de compromisso e responsabilidade mútuos entre os colaboradores do grupo SPCE e CPCE, respectivamente médias de 3,32 e 3,90.

Sobre a percepção de justiça distributiva, a maior diferença entre os grupos encontrada foi relativa ao item 23. “Se considerar os demais salários pagos nesta instituição, recebo um salário justo”. O grupo CPCE considerou elevado grau de percepção de justiça distributiva com maior média de 3,67 e SPCE respondeu como menor baixo grau com média de 1,86. Ficou comprovado que quanto maior a remuneração maior a percepção dos servidores quanto ao salário justo em comparação com os demais servidores.

A segundo extremo entre os dois grupos foi observado no componente estresse entre os seis itens sobre a percepção de justiça distributiva, in verbis: “24.Sou recompensado de maneira justa pelo estresse que sou submetido durante meu trabalho”. O grupo que recebe remuneração inferior respondeu 2,09; enquanto o grupo CPCE respondeu 2,69.

Considera, como regra geral, o estresse como um processo fisiológico resultado de respostas a eventos internos e externos (COMPAS, 2006). Segundo Gomes e Pereira (2008), o estresse ocupacional ou profissional é compreendido como a relação de condições nos locais de trabalho e de peculiaridades do empregado, de tal maneira que as condições que lhe são concebidas excedem a possibilidade de enfrentamento. No caso dos servidores administrativos que se encontram num mesmo ambiente laboral recendo recompensas assimétricas, Zaffari e outros (2009) afirmam que a origem do estresse pode se por meio da convivência no local de trabalho ou o estresse pode estar relacionado com as recompensas e gratificações.

Observa-se que há evidências que as questões sobre a qualidade de vida no trabalho e remuneração são proeminentes considerando a conjuntura e o público deste estudo. Conclui-se que as respostas dos servidores sobre as condições estressantes de trabalho nas três unidades da Instituição no Espírito Santo estão diretamente relacionadas com as recompensas e gratificações.

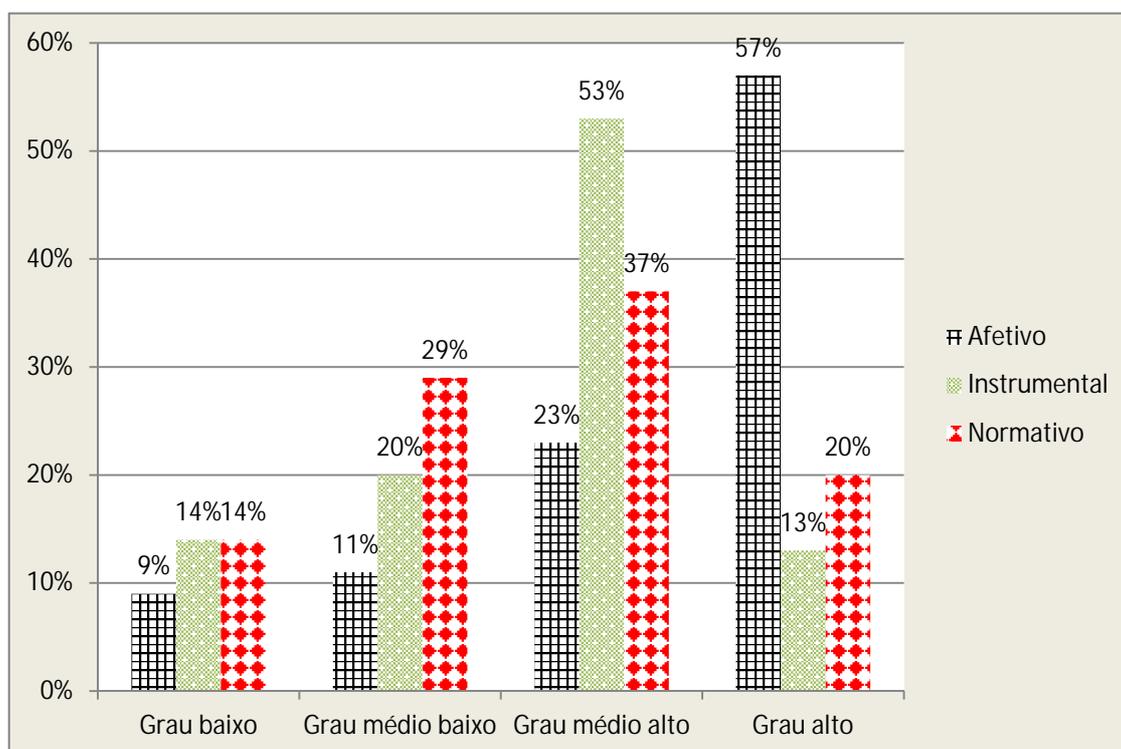
Tabela 18 – Dimensões do comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva da amostra integral

| Variáveis | Descrição | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--------|--------|-------|---------------|
| Comprometimento Afetivo | Itens de 01 a 06; 3,4 e 5 invertidos | 3,55 | 3,79 | 3,71 | 1,03 |
| Comprometimento Instrumental | Itens de 07 a 12 | 2,71 | 3,82 | 3,30 | 0,96 |
| Comprometimento Normativo | Itens de 13 a 18; 13 invertido | 1,99 | 3,86 | 2,94 | 1,00 |
| Percepção de Justiça distributiva | Itens de 19 a 24 | 2,28 | 2,58 | 2,44 | 1,28 |

Fonte: Elaboração própria

Os resultados mostrados nos grupos CPCE, Gráfico 1, e SPCE, Gráfico 2, vão ao encontro da amostra integral, conforme Gráfico 3, em que 57,00% dos servidores apresentaram grau alto de comprometimento afetivo, bem como saliência intermediária para a dimensão instrumental. E a variável normativa configurou o elo de menor intensidade, sendo que 43,00% os respondentes se aglutinaram nas faixas inferiores à média baixa e baixa.

Gráfico 3 – Percentual de respondentes - dimensões do comprometimento organizacional da amostra integral



Fonte: Elaboração própria

Tabela 19 - Histórico de interação e número de casos das dimensões do comprometimento organizacional da amostra integral

| | Afetiva | | Instrumental | | Normativo | |
|-----------|---------|----|--------------|----|-----------|----|
| | Média | N | Média | N | Média | N |
| Cluster 1 | 4,81 | 19 | 4,75 | 8 | 3,60 | 8 |
| Cluster 2 | 2,45 | 7 | 1,92 | 8 | 4,22 | 6 |
| Cluster 3 | 1,08 | 2 | 3,36 | 16 | 4,69 | 7 |
| Cluster 4 | 1,92 | 4 | 3,97 | 18 | 3,00 | 16 |
| Cluster 5 | 3,27 | 15 | 1,08 | 2 | 1,50 | 9 |
| Cluster 6 | 4,10 | 18 | 2,59 | 13 | 2,24 | 19 |

Fonte: Elaboração própria

Nota: N - número de respondentes; critérios sobre a média: baixo, de 1 a 2; médio-baixo, de 2 a 3; médio-alto, de 3 a 4 e alto, de 4 a 5.

Foi usado o teste paramétrico levando em conta o valor de significância (maior que 0,05) do teste de normalidade Shapiro-Wilk e o grau de assimetria para verificar se o construto independente é variável normal para o grupo controle. Alguns autores inclusive Leech, Barrett e Morgan (2005) informam que valores de assimetria entre um negativo e um positivo permite aplicar o teste paramétrico, mesmo se o nível de significância for menor que 0,05. Numa amostra pequena um valor absoluto de $r =$ maior que 0,19 é significativo, conforme (FIELD, 2009, p. 93). Ainda, Segundo Ferreira e Patino (2015, p. 485) no caso da amostra limitada se torna mais difícil ter condições para detectar se o valor-p é ou não é significante.

Como nota, o SPSS informou da impossibilidade de análise do estado civil viúvo e outros porque houve pouquíssimos casos.

Em relação à dimensão do comprometimento organizacional afetivo (COA), o comprometimento dos casados, que representaram 74,00% da amostra, registrou média de 3,67, enquanto os solteiros expressaram comprometimento médio de 3,43.

Na dimensão do comprometimento organizacional instrumental (COI), verificaram-se médias a partir da sequência casado, separado e solteiro respectivamente 3,24, 3,68 e 3,03. Além da regularidade da tendência na dimensão do comprometimento organizacional normativo (CON) de 3,02; 2,78 e 2,13 respectivamente para casado, separado e solteiro.

O cruzamento da variável estado civil com as dimensões do comprometimento instrumental e normativo teve baixo e bom, respectivamente, nos segmentos casado e solteiro, vigor ao analisar conjuntamente a correlação (r) com o teste de normalidade e assimetria. Há de se registrar que os resultados foram semelhantes, ao compararmos o estado civil como um todo, ao da meta-análise de Meyer e outros (2002, p. 30) cujas correlações os autores encontraram neutralidade com o tipo instrumental e muito baixo com a dimensão afetiva e normativa. As ligações entre esses construtos são capazes de serem articulados por outras razões individuais ou institucionais.

A variável estado civil casado, separado e solteiro obteve uma ótima correlação com a percepção de justiça distributiva (PJD), alcançando correlação excelente, respectivamente, $r = 0,69$; $r = 0,52$ e $r = 0,81$.

As dimensões de comprometimento e a percepção justiça distributiva entre estado civil, na Tabela 20, tiveram relação positiva significativa e com robusta regularidade com o compromisso familiar. Inclusive Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 150) comprovaram que os comprometidos normativamente têm a família e o trabalho como as atividades mais importantes da vida. Que segundo Ribeiro (2008) provavelmente a necessidade ou percepção de suporte familiar esteja operando como variável mediadora e com intensidade crescente a partir do estado solteiro e na medida de assunção de novas responsabilidades e ampliação do núcleo familiar.

Tabela 20 – Dimensões do comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva por estado civil

| | | Casado | Separado | Solteiro |
|--------------|------------|---------------|-----------------|-----------------|
| Afetivo | Média | 3,67 | 3,74 | 3,43 |
| | Sig | 0,01 | 0,61 | 0,10 |
| | Assimetria | -0,76 | -0,47 | 0,42 |
| | r | 0,01 | 0,05 | 0,18 |
| Instrumental | Média | 3,24 | 3,68 | 3,03 |
| | Sig | 0,19 | 0,09 | 0,92 |
| | Assimetria | -0,21 | -0,85 | -0,30 |

Continua

Tabela 20 – Dimensões do comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva por estado civil

| | | Continuação | | |
|----------------------|------------|---------------|-----------------|-----------------|
| | | Casado | Separado | Solteiro |
| | r | 0,31 | 0,12 | 0,63 |
| Normativo | Média | 3,02 | 2,78 | 2,13 |
| | Sig | 0,07 | 0,74 | 0,76 |
| | Assimetria | 0,24 | 0,29 | 0,08 |
| | r | 0,20 | 0,12 | 0,35 |
| Justiça distributiva | Média | 2,53 | 2,09 | 2,40 |
| | Sig | 0,00 | 0,55 | 0,28 |
| | Assimetria | 0,42 | 0,91 | 0,71 |
| | r | 0,69 | 0,52 | 0,81 |

Fonte: Elaboração própria

Nota: r – Correlação de Pearson; Sig. – Significância

O critério escolaridade, segmento graduação, especialização e mestrado ou doutorado, em relação às dimensões de comprometimento organizacional, mostrou-se como fator inversamente proporcional em relação às três dimensões do comprometimento, ou seja, para maiores níveis de escolaridade menores médias de comprometimento, conforme Tabela 21.

A dimensão afetiva, enquanto os graduados apresentaram média de 3,93, o segmento mestrado e doutorado registrou a menor média de 2,25. Em relação ao comprometimento instrumental, a correlação de proporção se manteve na mesma intensidade e com tendência regular, onde os segmentos conformação superior completo, especialização e mestrado ou doutorado alcançaram médias decrescentes, respectivamente, de 3,37; 3,17 e 2,86. Em relação à dimensão normativa, pode-se observar que quanto maior o nível educacional, menor será o comprometimento dos indivíduos, resultado semelhante aos achados por Prestes (2011, p. 113) e Ribeiro (2008).

Houve correlação fraca entre escolaridade e comprometimento instrumental e normativo e neutra entre a dimensão afetiva. Meyer e outros (2002, p. 30) encontraram correlação neutra em relação à dimensão afetiva e normativa.

Tem como fator inversamente proporcional a relação entre percepção de justiça e escolaridade, cabe pontuar, além da correlação forte, o distanciamento entre a percepção máxima expressa pelos servidores com

formação de segundo grau, com média de 2,60 e a menor registrada pelo segmento deformados em mestrado ou doutorado, com média de 1,97 em escala likert de valores de 01 a 05.

Houve diferenças significativas entre os valores encontrados entre o segmento superior completo e pós-graduação nas três dimensões do comprometimento e na percepção de justiça. Diante dos achados, podem-se corroborar entre si como variáveis preditoras. Apesar de Ribeiro (2008, p. 137) não ter encontrado esta diferença, talvez seja pelo fato da população alvo daquele estudo seja formada homogeneamente somente por servidores com o cargo de segundo grau.

A variável instrumental possui o foco direcionado para as trocas que o indivíduo faz –salário, qualificação, tempo investido, entre outras. Assim, infere-se que a gestão de recursos humanos mais interessantes para o respectivo grupo pode ser a política salarial. Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 143) encontrou no salário o maior indicador de comprometimento instrumental entre as variáveis independentes pesquisadas.

Tabela 21 – Dimensões do comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva por escolaridade

| | | 2º grau completo | Superior completo | Especialização | Mestrado ou Doutorado |
|----------------------|------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Afetivo | Média | 3,70 | 3,93 | 3,88 | 2,25 |
| | Sig. | 0,06 | 0,02 | 0,24 | 0,36 |
| | Assimetria | -0,53 | -0,44 | -0,59 | 0,31 |
| | r | 0,03 | 0,13 | -0,14 | -0,09 |
| Instrumental | Média | 3,31 | 3,37 | 3,17 | 2,86 |
| | Sig. | 0,55 | 0,05 | 0,26 | 0,97 |
| | Assimetria | -0,41 | -0,82 | 0,58 | -0,04 |
| | r | 0,23 | 0,50 | 0,25 | 0,08 |
| Normativo | Média | 3,04 | 3,04 | 2,82 | 2,17 |
| | Sig. | 0,10 | 0,18 | 0,86 | 0,28 |
| | Assimetria | 0,62 | 0,22 | 0,09 | 0,27 |
| | r | 0,19 | 0,23 | 0,25 | 0,23 |
| Justiça distributiva | Média | 2,60 | 2,60 | 2,00 | 1,97 |
| | Sig. | 0,01 | 0,01 | 0,46 | 0,15 |
| | Assimetria | 0,44 | 0,22 | 0,65 | 1,39 |
| | r | 0,76 | 0,68 | 0,48 | 0,55 |

Fonte: Elaboração própria

Nota: r – Correlação de Pearson; Sig. – Significância

Quanto à variável idade, o quadro comparativo, na Tabela 22, mostra que houve uma relação direta de proporcionalidade entre as faixas etárias e as médias da dimensão de comprometimento instrumental.

Foi encontrada correlação positiva entre as dimensões do comprometimento organizacional. Corroborando com esta pesquisa, em revisão meta-analítica, os professores canadenses Meyer e Allen (1997, p. 43) pontuaram relações positivas entre idade e comprometimento afetivo e correlação positiva, embora fraca, com os comprometimentos instrumental e normativo (MEYER et. al., 2002, p. 28).

Pode-se visualizar que não houve ascensão do vínculo afetivo, normativo e percepção e justiça distributiva na medida em que aumenta a faixa etária conforme os achados de Ribeiro (2008). Um dos motivos é que neste trabalho, a faixa intermediária de 51 a 65 anos é composta por 19 respondentes, conforme se observa na Tabela 8, página 81, do total de 21 indivíduos que compõem a amostra CPCE. E a faixa acima de 65 anos é composta exclusivamente pelo grupo SPCE que teve as médias inferiores ao grupo CPCE. O fato da quebra da linha de tendência ascendente de crescimento deve-se ao fato do grupo CPCE possuir média nas dimensões do comprometimento e percepção de justiça bem superior à média do grupo SPCE.

Despertou atenção a regularidade nas demais faixas etárias das relações com a idade, sobretudo em relação à dimensão instrumental que se mostrou correlação fraca em relação à faixa etária. Os argumentos podem estar: primeiro, na amostra integral que possui servidores que não possuem vínculo efetivo com a instituição pesquisada, uma vez que se encontram em exercício temporário, podendo retornar para o órgão de origem ou serem cedidos ou requisitados para outros órgãos públicos e; segundo, na percepção exata de que com o aumento da idade eleva-se o conjunto de investimentos conquistados e, concomitantemente, diminuem-se as opções no mercado de trabalho, sobretudo, quando em época de desemprego em alta.

Tabela 22 – Dimensões do comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva por faixa etária

| | | 31 a 50 anos | 51 a 65 anos | Acima 65 anos |
|----------------------|------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Afetivo | Média | 2,98 | 3,87 | 3,78 |
| | Sig. | 0,71 | 0,01 | 0,27 |
| | Assimetria | 0,66 | 0,35 | 0,72 |
| | r | 0,66 | 0,31 | 0,38 |
| Instrumental | Média | 2,74 | 3,35 | 3,54 |
| | Sig. | 0,25 | 0,04 | 0,20 |
| | Assimetria | 0,53 | -0,66 | 0,41 |
| | r | 0,23 | 0,37 | 0,20 |
| Normativo | Média | 2,20 | 3,10 | 2,93 |
| | Sig. | 0,15 | 0,05 | 0,19 |
| | Assimetria | 0,64 | 0,26 | 0,90 |
| | r | 0,30 | 0,26 | 0,45 |
| Justiça Distributiva | Média | 2,03 | 2,54 | 2,41 |
| | Sig. | 0,17 | 0,01 | 0,04 |
| | Assimetria | 0,58 | 0,48 | 0,26 |
| | r | 0,54 | 0,73 | 0,57 |

Fonte: Elaboração própria

Nota: r – Correlação de Pearson; Sig. – Significância

A faixa de remuneração até R\$7.000 é composta pela massa do grupo SPCE e o grupo CPCE se encontra na faixa a partir de R\$9.001, conforme Tabela 9, página 82. Pode-se observar, Tabela 23, que a remuneração até R\$7.000 e após R\$9.001 é diretamente proporcional à média de comprometimento organizacional e percepção de justiça distributiva. Há de se observar que os pesquisados responderam média baixa entre a percepção de justiça distributiva com a remuneração recebida, talvez a diversidade de cargos e a escolaridade podem ser um efeito moderador quando se compara as faixas salariais com as dimensões do comprometimento e percepção de justiça. Ribeiro (2008, p. 117) relata em sua pesquisa que as diferenças de remuneração e benefícios foram mais perceptíveis entre os dois grupos pesquisados pois esses empregados celetistas ocupavam especificamente os cargos de nível médio: escriturário e

caixa e que se encontravam trabalhando apenas nas agências, excluindo os empregados que estavam em exercício em outro setor da instituição bancária.

O motivo do menor índice das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça se encontrar entre a faixa remuneratória “De R\$7.001 a 9.000” deve-se ao fato dessa faixa ser composta exclusivamente por indivíduos mais novos e solteiros com faixa de idade entre 31 a 50 anos. Conforme Tabela 16, essa faixa etária teve a menor média de comprometimento e percepção de justiça distributiva. Ribeiro (2008) concluiu em sua pesquisa que quanto menor a idade, menor o comprometimento organizacional e percepção de justiça.

Como nota, as respostas: “15 Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora” e “18 - Eu devo muito a esta instituição” foram inversamente proporcionais à remuneração recebida, com $r = - 0,31$ e $- 0,36$, correlação ANOVA significativa de 0,01 e 0,00, ou seja, quanto maior a remuneração menor o sentimento caso deixasse a instituição e o dever com a empresa. E a resposta: “23. Se considerar os demais salários pagos nesta Instituição, recebo um salário justo”, ficou comprovado que quanto maior a remuneração maior a percepção dos servidores quanto ao salário justo em comparação com os demais servidores, $r = 0,44$ e correlação de significância no nível 0,00.

De acordo com Bandeira Marques e Veiga (2000) e Meyer e outros (2002) encontraram forte presença de comprometimento afetivo (COA). Nesta pesquisa houve robusta correlação entre a remuneração e dimensão afetiva, exceto quanto a faixa remuneratória “Acima de R\$11.500”.

Após comparar a análise de confiabilidade dos valores respondidos nas seis questões da dimensão afetiva, foram excluídos dois respondentes pertencentes ao grupo “Acima de R\$11.500”, bem como foi constatado que a causa mais provável do valor baixo de r na faixa remuneratória “Acima de R\$11.500” deve-se a algumas respostas extremas, sobre o comprometimento afetivo, marcadas pelos respondentes entre o item “1.Eu ficaria muito feliz se passasse o resto de

minha carreira profissional nesta instituição” com o item “6 - Esta instituição tem um enorme significado para mim”.

Outra informação relevante neste trabalho foi a significância entre a variável remuneração, faixas “Até R\$5.000” e “De R\$7.001 a 9.000”, com o comprometimento organizacional e, faixas “Até R\$5.000” e “De R\$5.001 a 7000”, com a percepção de justiça distributiva.

Tabela 23–Dimensões do comprometimento organizacional e de percepção de justiça por faixa de remuneração

| | | Até R\$ 5.000 | De R\$ 5.001 a 7.000 | De R\$ 7.001 a 9.000 | De R\$ 9.001 a 11.500 | Acima de R\$ 11.500 |
|-----|------------|---------------|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|
| | N SPCE | 14 | 15 | 11 | 4 | - |
| | N CPCE | - | - | 3 | 12 | 4 |
| COA | Média | 3,52 | 4,19 | 3,32 | 3,66 | 3,80 |
| | Sig. | 0,03 | 0,05 | 0,24 | 0,12 | 0,07 |
| | Assimetria | -0,06 | -0,88 | -0,67 | -,028 | -0,75 |
| | r | 0,47 | 0,22 | 0,59 | 0,40 | 0,28 |
| COI | Média | 3,40 | 3,43 | 2,68 | 3,50 | 3,64 |
| | Sig. | 0,58 | 0,68 | 0,55 | 0,11 | 0,32 |
| | Assimetria | -0,48 | -0,22 | -0,10 | -0,65 | -0,88 |
| | r | 0,28 | 0,40 | 0,27 | 0,30 | 0,04 |
| CON | Média | 3,35 | 3,22 | 2,36 | 2,67 | 3,33 |
| | Sig. | 0,40 | 0,79 | 0,28 | 0,18 | 0,49 |
| | Assimetria | -0,20 | 0,62 | 0,22 | 0,76 | -0,68 |
| | r | 0,44 | 0,22 | 0,19 | 0,19 | 0,47 |
| PJD | Média | 2,13 | 3,00 | 2,11 | 2,40 | 2,64 |
| | Sig. | 0,04 | 0,06 | 0,03 | 0,02 | 0,51 |
| | Assimetria | 0,62 | -0,18 | 0,96 | 0,82 | -0,52 |
| | r | 0,64 | 0,78 | 0,79 | 0,77 | 0,21 |

Fonte: Elaboração própria

Nota: r – Correlação de Pearson; Sig. – Significância; COA – Afetivo; COI – Instrumental; CON – Normativo; PJD – Distributiva; N – Número de respondentes

Prestes (2011) não encontrou relação entre tempo de serviço com o comprometimento. A variável tempo de serviço na Instituição, conforme Tabela 24, apresentou fator de correlação positiva com as dimensões de comprometimento e percepção e justiça distributiva, porém mostrou-se um comportamento visivelmente errático em relação à curva do tempo pelos seguintes motivos: a) a amostra integral é composta por servidores com idade superior a 30 anos; b) a grande maioria nos pesquisados são requisitados e não lotados na Instituição e c) as pesquisas anteriores sobre o construto comprometimento organizacional e percepção de justiça envolvem indivíduos exclusivamente pertencentes ao quadro da empresa.

Segundo Ribeiro (2008) o comprometimento organizacional é proporcional à idade, cabe esclarecer que a faixa tempo serviço de três a sete anos apresentou média superior à faixa subsequente, deve-se ao fato dessa faixa ser composta por servidores longevos, a partir de 51 anos de idade, sendo a maioria empregados requisitados (anistiados). E o tempo de serviço a partir de 12 anos é composta por indivíduos entre 51 a 65 anos.

Foi constatada baixa correlação nas três dimensões do comprometimento organizacional. Confirmando com o achado, Meyer e outros (2002, p.30), na ligação entre as dimensões do comprometimento com o tempo de serviço, encontraram correlações positivas, muito fraca, com média ponderada em torno de $r = 0,20$.

Em exames meta-analíticas, Meyer e Allen (1997, p. 43) assinalaram ligações positivas entre tempo na instituição com a dimensão afetiva. Tal qual sucede no estudo da faixa etária como precursora, sendo complexo disponibilizar uma análise que explicita indício da ligação entre tempo na organização e comprometimento, pois outras variáveis podem influenciar os resultados. Considerando que a faixa de tempo de serviço entre 8 e 11 anos possui a massa e respondentes com menos de 50 anos e idade e a menor média nos

três construtos, há indícios por meio dos achados que quanto maior a idade maior o comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

Tabela 24–Dimensões do comprometimento organizacional e de percepção de justiça por faixa de tempo de serviço na AGU versus idade

| | | Menos de 3 anos | De 3 a 7 anos | De 8 a 11 anos | De 12 a 20 anos | Acima de 20 anos |
|-------|---------------|-----------------|---------------|----------------|-----------------|------------------|
| Idade | Acima 65 anos | 1 | 7 | 1 | 1 | - |
| | 51 a 65 anos | 4 | 10 | 11 | 14 | 5 |
| | 31 a 50 anos | 1 | 1 | 8 | - | - |
| COA | Média | 4,30 | 3,64 | 3,33 | 4,09 | 3,53 |
| | Sig | 0,29 | 0,06 | 0,26 | 0,060 | 0,81 |
| | Assimetria | -0,49 | -0,27 | -0,50 | -0,91 | 0,78 |
| | r | 0,12 | -0,02 | -0,03 | 0,07 | 0,42 |
| COI | Média | 3,81 | 3,00 | 3,17 | 3,24 | 3,93 |
| | Sig | 0,30 | 0,91 | 0,02 | 0,39 | 0,98 |
| | Assimetria | 0,23 | 0,13 | -0,22 | -0,49 | -0,12 |
| | r | 0,13 | 0,30 | 0,23 | 0,48 | 0,02 |
| CON | Média | 2,81 | 2,96 | 2,77 | 2,77 | 3,60 |
| | Sig | 0,90 | 0,07 | 0,27 | 0,93 | 0,30 |
| | Assimetria | -0,09 | 0,82 | 0,29 | 0,48 | 0,23 |
| | r | 0,10 | 0,18 | 0,26 | 0,25 | 0,26 |
| PJD | Média | 2,58 | 2,14 | 2,77 | 2,14 | 3,07 |
| | Sig | 0,58 | 0,05 | 0,07 | 0,00 | 0,76 |
| | Assimetria | 0,57 | 0,72 | 0,15 | 1,14 | -0,59 |
| | r | 0,13 | 0,49 | 0,78 | 0,85 | 0,80 |

Fonte: Elaboração própria

Nota: r – Correlação de Pearson; Sig. – Significância; COA – Afetivo; COI – Instrumental; CON – Normativo; PJD – Distributiva

4.6 PODER PREDITIVO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS SOBRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

Neste tópico buscou verificar o poder preditivo das variáveis sociodemográficas (idade, remuneração, estado civil, escolaridade, tempo de serviço na instituição) sobre as dimensões do comprometimento afetivo, instrumental e normativo e percepção de justiça distributiva foi empregado o método de regressões simples e múltiplas.

Para efetuar a regressão linear, foi adotado o método *stepwise*, no qual a ordem de entrada das variáveis no modelo é baseada em critério estatístico (TABACHNICK; FIDELL, 1996). Apesar deste método seja controverso, o mesmo foi utilizado, uma vez que se tem um conjunto de variáveis e se objetiva verificar o efeito de todas elas.

As variáveis independentes que obtiveram resultados irrelevantes, foram excluídos desta pesquisa, cujas análises podem ser encontradas no Apêndice V deste estudo. Foi feita regressão com a dimensão instrumental, apesar dessa escala ter apresentado correlação neutra com a dimensão afetiva. Cabe, ainda, esclarecer que a justiça distributiva aparece como variável dependente e independente, conforme Tabela 25.

A variável escolaridade apresentou beta negativo, indicando que quanto maior o nível educacional menor o comprometimento afetivo, instrumental, normativo e a percepção de justiça distributiva.

Conforme Tabela 25, a variável idade possui baixo poder explicativo sobre as três dimensões do comprometimento. Meyer e outros (2002, p. 30) encontrou correlação fraca entre idade e as dimensões afetiva e instrumental.

Atestando com este estudo, Ribeiro (2008) encontrou beta positivo e valores de R_s com baixa intensidade entre a variável idade com as variáveis afetiva e normativa.

A variável remuneração aglomerada com idade, estado civil e percepção de justiça distributiva apresentou boa correlação (R Múltiplo) com as dimensões do comprometimento afetivo (0,43), instrumental (0,40) e normativo (0,50) e valores de R square com boa intensidade, sendo 19,00% do comprometimento normativo dos indivíduos são explicados pelas variáveis aglomeradas. Valores semelhantes foram encontrados caso seja juntado o tempo e serviço.

Semelhante ao resultado encontrado por Ribeiro (2008), a justiça distributiva, como variável independente, apresentou relação positiva com as três dimensões do comprometimento, sendo baixa com as variáveis afetiva e instrumental e maior relação com a normativa, beta de 0,40. O resultado R_s revelou que 16,00%, contra 18,00% encontrado por Filenga e Siqueira (2006), do comprometimento normativo dos servidores são explicados pela justiça distributiva. Após os resultados de R_{sa} e R_s , concluem-se que as variáveis independentes têm pouco poder explicativo acerca da justiça distributiva.

Em relação à baixa influência de percepção de justiça com a dimensão afetiva, Filenga e Siqueira (2006) afirmaram que em torno de 35,00% do comprometimento afetivo dos trabalhadores é explicado pela justiça de procedimentos. Os autores concluíram que esforços gerenciais para alavancar as percepções de justiça organizacional podem levar os indivíduos a se comprometerem com a organização, especialmente em termos afetivos.

A junção das constantes idade, remuneração, estado civil e justiça distributiva foi a mais redundante em poder explicativo (R_{sa}) do comprometimento afetivo com o índice de 13,00% e normativo com 19,00 % de predição.

Tabela 25 – Avaliação das regressões das variáveis critério comprometimento afetivo, instrumental, normativo e justiça distributiva na amostra integral

| Variáveis dependentes | | Variáveis independentes | | | |
|-----------------------|-----|-------------------------|-------|------|---------------|
| | | Id. | E. | D. | Id. R. Ec. D. |
| Afetivo | B | 0,23 | -0,25 | 0,25 | - |
| | R | - | - | - | 0,43 |
| | Rs | 0,06 | 0,07 | 0,07 | - |
| | Rsa | - | - | - | 0,13 |
| | E | 1,01 | 1,00 | 1,00 | ,96 |
| Instrumental | B. | 0,24 | -0,13 | 0,24 | - |
| | R | - | - | - | 0,38 |
| | Rs | 0,06 | 0,02 | 0,06 | - |
| | Rsa | - | - | - | 0,09 |
| | E | 0,94 | 0,96 | 0,94 | 0,92 |
| Normativo | B | 0,23 | -0,21 | 0,40 | - |
| | R | - | - | - | 0,49 |
| | Rs | 0,05 | 0,05 | 0,16 | - |
| | Rsa | - | - | - | 0,19 |
| | E | 0,98 | 0,99 | 0,92 | 0,90 |
| Justiça distributiva | B | | -0,18 | - | - |
| | Rs | | 0,03 | - | - |
| | E | | 1,26 | - | - |

Fonte: Elaboração própria

Nota: B – Beta; Rs - R square; Rsa - R square ajustado; Ee- Erro estimado; Id. – Idade; R. – Remuneração; Ec. – Estado civil; E. – Escolaridade; D. – Justiça distributiva; Id. R. Ec. D. - Idade, remuneração, estado civil e justiça distributiva

4.7 AS CORRELAÇÕES DAS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COM A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

As avaliações de correlação mensuram o grau de relacionamento entre duas ou mais variáveis. Sendo possível encontrar com precisão, o quanto uma variável interfere ou sobrepõe no resultado de outra, chega a assumir resultado

de correlação (r) positiva de um, ou neutralidade absoluta, denominado de zero, ou correlação inversa a menos um.

Conforme Field (2009, p. 143), ainda que não conseguimos ter conclusões sobre causalidade pois os coeficientes de correlação não informam acerca de qual variável causa a alteração na outra, podemos levar o coeficiente de correlação a um passo a frente elevando-o ao quadrado. O coeficiente de correlação ao quadrado (r^2) é uma grandeza da quantidade de oscilação em uma variante que é demonstrada pela outra.

As correlações das dimensões do comprometimento afetivo, instrumental e normativo com a percepção de justiça distributiva resultaram em coeficiente de correlação de tendência positiva, respectivamente, de $r = 0,25$, $0,25$ e $0,40$, na amostra integral. O resultado demonstrou que, no contexto de outras variáveis, o poder preditivo é relevante na correlação entre as três variáveis com o construto justiça distributiva. Conforme Tabela 26, a maior dependência foi encontrada entre o comprometimento normativo e a justiça distributiva cujo achado de r^2 (r ao quadrado) indica que 16,00% da variância pode ser explicada pela correlação entre elas e 84,00% da variância depende de outras variáveis.

Nas análises de correlações entre percepção de justiça distributiva e as dimensões de comprometimento organizacional, Meyer e outros (2002, p. 31) identificaram correlação intermediária com a vertente normativa e média ponderada de correlação positiva de $r = 0,40$ com a dimensão afetiva.

No estudo binacional de Rego e Souto (2004, p. 162), dos resultados das correlações entre justiça distributiva e as dimensões de comprometimento, o mais proeminente sucedeu com a categoria afetiva, com índice de 0,35, na amostra brasileira. Resultado próximo ao encontrado por esta pesquisa, evidenciando, possivelmente, o efeito da similaridade cultural das amostras.

Em amostra brasileira, Rego e Souto (2004, p. 162) encontrou índice de $r = 0,32$ entre a dimensão normativa e percepção de justiça distributiva. Resultado semelhante à média ponderada de correlação de $r = 0,31$ achado por Meyer e

outros (2002, p. 31), cujos valores são similares ao resultado referente à amostra global de Correlação de Pearson ($r = 0,40$) deste estudo.

Os resultados semelhantes de r^2 indicam que 12,00% podem ser explicadas pela correlação entre as variáveis das dimensões de comprometimento afetivo e normativo e entre as variáveis do comprometimento instrumental e normativo. Estes resultados confirmam a significância da relação de dependência ou de aderência.

Não foi confirmada correlação entre as dimensões afetiva e instrumental, o achado reforça a independência e distinção entre as dimensões afetiva e instrumental conforme os resultados de Meyer e outros (2002, p. 29); Rego e Souto (2004) e Ribeiro (2008, p. 155).

Neste estudo foi encontrado poder de dependência entre os construtos instrumental e normativo, resultado de 12,00% da variância pode ser explicado pela correlação entre estes construtos e dependência entre os construtos instrumental e justiça distributiva de 6,00%. Filenga e Siqueira (2006, p. 436) encontraram $r = 0,52$ entre a primeira correlação e $r = 0,40$ entre os construtos instrumental e justiça distributiva.

Tabela 26 – Quadro comparativo de correlações entre as dimensões de comprometimento e percepção de justiça distributiva

| | | COA versus COI | COA versus CON | COA versus PJD | COI versus CON | COI versus PJD | CON versus PJD |
|-----------------------|-------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Amostra integral | r | 0,03 | 0,34 | 0,25 | 0,35 | 0,25 | 0,40 |
| | r^2 | 0,00 | 0,12 | 0,06 | 0,12 | 0,06 | 0,16 |
| | Sig | 0,845 | 0,006 | 0,045 | 0,004 | 0,051 | 0,001 |
| Meyer et al, 2002 | r | 0,05 | 0,63 | 0,40 | 0,18 | -0,06 | 0,31 |
| Rego e Souto, 2004 | r | 0,02 | 0,47 | 0,35 | 0,03 | 0,01 | 0,32 |

Fonte: Elaboração própria

Nota: r – Correlação de Pearson; r^2 - Coeficiente de correlação ao quadrado; Sig. – Significância bilateral; COA – Afetivo; COI – Instrumental; CON – Normativo; PJD – Distributiva

CAPÍTULO 5—CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve por objetivo identificar as possíveis consequências sobre o comprometimento organizacional e percepção de justiça distributiva causadas pela instituição de remuneração diferenciada entre dois grupos de servidores que se encontram em exercício em três unidades na AGU-ES quando executando tarefas semelhantes por setor.

Como base teórica para este trabalho empírico, foram explorados os conceitos de sistema de recompensa, percepção de justiça e comprometimento voltado para a organização. Nestes estudos, constatou-se que o comprometimento, como subcampo dos estudos sobre comportamento organizacional, é uma área que contém microteorias e um arcabouço de conceitos.

Em pesquisas semelhantes sobre os impactos do sistema de recompensa sobre percepção de justiça distributiva a partir da concepção de proporcionalidade, onde o indivíduo tende a reagir quando submetido a uma situação de injustiça no trabalho. Cujo trabalhador perceberá justiça na distribuição, em relações de troca, das recompensas se estas forem proporcionais aos investimentos e esforços realizados por cada indivíduo

Em relação ao item 4.2, foi confirmado que o grupo CPCE recebe remuneração superior ao SPCE, e a massa exerce o cargo de ensino fundamental e médio. Por sua vez o SPCE possui escolaridade acima o exigido para o cargo ocupado superior ao CPCE. Os grupos têm como semelhanças maior longevidade, a grande parte disse ser casados e possuir acima de 30 anos de serviço público.

Sobre o item 4.3, observou, inicialmente, que as médias encontradas no grupo CPCE relativas ao comprometimento afetivo, instrumental, normativo foram superiores às obtidas na amostra SPCE. A diferença significativa verificada no SPCE em comparação com o CPCE deve-se ao fato da relação com a variável remuneração inferior, baixa percepção de justiça distributiva e nível de escolaridade acima da exigida para o cargo ser superior ao CPCE serem características do grupo SPCE.

Em relação ao item 4.4, foi confirmada que a justiça distributiva, como variável independente, apresenta relação positiva e poder explicativo com as três dimensões do comprometimento, sendo maior relação com a normativa.

A correlação da variável remuneração com as dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva dentro de cada grupo CPCE e SPCE foi diretamente proporcional à média de comprometimento organizacional e percepção de justiça distributiva.

O grupo SPCE obteve correlação entre a remuneração e as dimensões do comprometimento afetivo e normativo, ou seja, as atitudes dos indivíduos comprometidos afetiva e normativamente estão relacionadas positivamente ao salário.

Houve correlação entre a remuneração e a dimensão instrumental na amostra CPCE. O vínculo instrumental tem como foco as trocas que o indivíduo faz - salário, tempo investido, entre outras, a remuneração superior desse grupo pode ter contribuído para que haja essa ligação em que o empregado opta por permanecer na empresa enquanto percebe benefícios nessa escolha.

As variáveis independentes demográficas, funcionais e organizacionais não possuem poder explicativo sobre a justiça distributiva.

Em relação ao item 4.5, os integrantes da amostra integral responderam maior comprometimento afetivo, seguido pelo instrumental e normativo e menor escala com a percepção e justiça distributiva. Como há de se esperar, a amostra CPCE nesta mesma ordem apresentou valores acima e o SPCE valores abaixo da amostra integral.

Em relação a variável estado civil com as dimensões do comprometimento e a percepção de justiça distributiva apresentaram, de maneira robusta, médias crescentes, e notável diferença entre os extremos, na sequência dos grupos de solteiro e casado. Concluem-se que os mais comprometidos têm a família e o trabalho como as atividades mais importantes da vida.

O critério escolaridade, segmento graduação, especialização e mestrado ou doutorado mostrou-se como fator inversamente proporcional em relação às três dimensões do comprometimento e percepção e justiça, ou seja, para maior nível de escolaridade menor o nível de comprometimento e percepção e justiça distributiva.

A variável idade mostrou que houve somente relação direta de proporcionalidade com a média da dimensão instrumental. E a variável remuneração teve média proporcional dentro de cada grupo SPCE e CPCE.

Acerca do comprometimento normativo, como nota destaca-se que os indivíduos pertencentes aos grupos SPCE e CPCE são extremamente leais à instituição e possuem elevado compromisso e responsabilidade mútuos entre eles.

Sobre o recebimento de salário justo e recompensa justa pelo estresse submetido no trabalho, há de se destacar que o grupo CPCE considerou elevado grau de percepção de justiça distributiva e o SPCE respondeu pífio grau de percepção de justiça distributiva. Ficou comprovado que quanto maior a remuneração e recompensa justa pelo estresse submetido no ambiente laboral maior a percepção dos servidores quanto ao salário justo em comparação com os demais servidores.

Diante da manifestação acerca das condições estressantes de trabalho percebida pelo grupo SPCE nas três unidades, ficou comprovado que o estresse, não provém da convivência no local de trabalho, mas está relacionado com as baixas recompensas e gratificações recebidas pelo grupo SPCE.

E sobre o item 4.6, foi confirmada que a variável idade possui poder explicativo, apesar de baixo, sobre as três dimensões do comprometimento.

Foi confirmado que a variável escolaridade possui poder preditivo, com beta negativo, indicando que quanto maior o nível educacional menor o comprometimento afetivo, instrumental, normativo e a percepção de justiça distributiva

A variável remuneração aglomerada com idade, estado civil e percepção de justiça distributiva apresentou boa correlação com as dimensões afetiva, instrumental e normativa.

Por fim, ficou comprovado que a justiça distributiva, como variável independente, possui poder de influência sobre as três dimensões do comprometimento, sendo baixo poder sobre as variáveis afetiva e instrumental e maior poder sobre a normativa.

As variáveis independentes remuneração, estado civil e tempo de serviço apresentaram coeficientes positivos de baixa intensidade com as três dimensões do comprometimento e percepção de justiça distributiva cujos resultados possuem baixíssima influência sobre essas variáveis dependentes. O inexpressivo poder preditivo dessas variáveis sobre esses construtos pode ser explicado por outras razões individuais ou institucionais.

Após regressão, não foi encontrado poder explicativo das variáveis demográficas e funcionais sobre a justiça distributiva, exceto com a variável escolaridade.

Acerca do item 4.7, foi confirmado que houve correlação entre os construtos do comprometimento afetivo e normativo, significa que os servidores que possuem um vínculo emocional com a Instituição também têm um sentimento de obrigação moral em permanecer na Organização. Também constatou uma ligação positiva entre o comprometimento afetivo e normativo dos pesquisados, significa que os servidores que possuem afeto pela Instituição, também se encontram vinculados devido à percepção dos custos associados a abandonar a Empresa. Por fim verificou que os construtos comprometimento afetivo e instrumental são independentes, ou seja, não possuem ligações entre eles

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J.S. **Inequity in social exchange**. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press, 1965.
- AHMAD, R. **Direct and Interactive Effects of Organizational Justice and Perceptions of Politics on Personal and Organizational Outcomes** (Doctoral Dissertation, Faculty of Management Sciences, International Islamic University, Islamabad, Pakistan), 2010. Disponível: <<http://citeweb.info/20101164816>>. Acesso em: 15 jan. 2017.
- ALBERNAZ, Janaína V.; FERREIRA, Nádia P. Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. **Psicologia, Teoria e Pesquisa**, Vol. 17 n. 1, p. 27-35, Brasília, Jan./Abr. 2001.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x/full>>. Acesso em: 20 fev. 2017.
- ALMEIDA, W. Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004. p. 16.
- AMARAL, L. A.; LOPES, S. M. A. **Rotatividade de pessoal no serviço público federal: um estudo de caso na UFPE**. VII Congresso CONSAD de Gestão Pública; Brasília, mar. 2014.
- ANDRADE, S. M. de. **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) - 128 Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- ANTUNES, Ricardo. **O caracol e sua concha: Ensaio sobre a Nova Morfologia do Trabalho**. Disponível em:<<http://www.puro.uff.br/sites/default/files/user52/caracol%20e%20a%20concha%20ricardo%20antunes.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2017.
- ARMSTRONG, A. **Armstrong's Handbook of human resource management practice**. 11 th ed., London: Kogan Page. 2009. Disponível em: <<https://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Armstrong's%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%201.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2017.
- ASSMAR, Eveline Maria Leal. A experiência de injustiça na vida diária: uma análise preliminar em três grupos sociais. **Psicol. Reflex. Crit.** [online], vol.10, n.2, p.335-350. ISSN 0102-7972, 1997. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79721997000200011>. Acesso em: 29 jan. 2017.
- ASSMAR, Eveline Maria Leal; FERREIRA, Maria Cristina; SOUTO, Solange de Oliveira. **Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura**.

Psicologia: Reflexão e Crítica, 18(3), p.443-453. Porto Alegre, set./ dez. 2005, <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>. Acesso em: 29 jan. 2017.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. **Validando um instrumento de medidas de comprometimento**: uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmicas e empresarial. In: XXII ENANPAD Associação Nacional dos Programas de Pós -Graduação em Administração, Foz do Iguaçu/SC, 1999.

_____. **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional**: um Estudo na ECT/MG. RAC, v. 4, n. 2, maio./ago. 2000. Disponível:<<http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n2/v4n2a08>>. Acesso em: 4 mar. 2017.

BARBETTA, P. A. Estatística aplicada às ciências sociais. 5. ed. UFSC, Florianópolis, 2002.

BARBOSA, S. L.; FARIA, J. H. Comprometimento: Uma avaliação crítica sobre a Práxis Organizacional. Florianópolis. In: **Anais... XXIV encontro da ANPAD (EnANPAD)**, Florianópolis, 2000.

BARLING, J.; PHILLIPS, M. Interactional, formal and distributive justice in the workplace: an exploratory study. **Journal of Psychology**, v. 127, n. 6, p. 649-656, 1993. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980.1993.9914904>. Acesso em: 30 mai. 2017.

BASTOS, A. V. B. Aspectos Comportamentais Nas Teorias Organizacionais. **Psicologia. Teoria e Pesquisa**, v. 9, n. 3, p. 499-519, 1993.

_____. **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.

_____. Comprometimento no trabalho: do estado da arte a uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, v.1, n.1, 44-63, 1995.

_____. **Comprometimento no trabalho**: reflexões em torno de questões conceituais e metodológicas. 1º Congresso Norte-Nordeste de Psicologia, p. 40-43, Salvador, 1996.

_____. **Comprometimento no trabalho**: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

BECKER, H. S. Man in reciprocity. Nova York: Prager, 1956.

_____. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, p. 32-40, 1960. Disponível:<<http://links.jstor.org/sici?sici=0002-9602%28196007%2966%3A1%3C32%3ANOTCOC%3E2.0.CO%3B2-U>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

BEUREN, I. M.; KLEIN, L.; LARA, F. L.; ALMEIDA, L. B. Percepção de Justiça nos Sistemas de Controle Gerencial Aumenta Comprometimento e Confiança dos Gestores?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 2, p.

216-237, 2016. Disponível:<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/39976>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

BIES, R. J.; MOAG, J. F. **Interaccional justice**: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, n. 1, 43– 55, 1986.

BLANCH-RIBAS, J. M.; CANTERA, L. **La nueva gestión pública de universidades y hospitales: aplicaciones e implicaciones**. In E. Agulló, J. L. Álvaro, A. Garrido, R. Medina, & I. Schweiger (Eds.), *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad* (pp.515-534). Universidad de Oviedo, Oviedo, 2011.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim**. *Temas psicol.*, v. 2, n. 1, p. 49-61, Ribeirão Preto, abr. 1994 . Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1994000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 fev. 2017.

BORGES-ANDRADE, J. E; PILATI, Ronaldo. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.3, Curitiba, set./dez. 2001. Disponível em:< <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000300005> >. Acesso em: 15 jan. 2017.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. **Revista de Práticas Administrativas**, v. 2, n. 1, p. 59-72, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-eorb-1602.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**: uma abordagem orientada para a administração pública municipal. Caxias do Sul: E DUCS, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Editora Educ, Caxias do Sul, 2007.

BOYD, Charles. **Individual Commitment and Organizational Change**. New York: Quorum Books, 1992.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1998.

_____, Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993. **Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências**. Brasília. 1993. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp73.htm>. Acesso em: 10 dez. 2016.

_____, Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994. **Dispõe sobre a concessão e anistia nas condições que menciona**. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8878.htm>. Acesso em: 29 nov. 2017.

_____, Lei nº 10.480, de 2 de julho de 2002. **Dispõe sobre o Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União, a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo na AGU – GDAA, cria a Procuradoria-Geral Federal, e dá outras providências.**

Brasília. 2002. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10480compilado.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____, Lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. **Dispõe sobre a reestruturação da composição remuneratória das Carreiras(...); e dá outras providências.** Brasília. 2009. Disponível em:<

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2009/lei/l11907.htm>.

Acesso em: 12 dez. 2016.

CÂMARA, P. **Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos**, 4ª ed., Edições D. Quixote, Lisboa, 2016.

CAMPOS, J. G. F.; LEITE, N. R. P.; TAVARES, B. P.; PRESTES, J. **Componente do comprometimento organizacional no setor público.** Revista Pretexto, v. 10, n. 2, art. 1, p. 9-26, 2009.

CARVALHO, T. A. T. **A escolha e o comprometimento com a carreira/profissão:** Um estudo entre psicólogos. 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2007.

CHANG JUNIOR, João. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional:** uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14072010-080840/pt-br.php>>. Acesso em 5 fev. 2017.

CHANG JUNIOR, J. e ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento Organizacional: uma Abordagem Holística e Simultânea dos Determinantes Envolvidos no Processo. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 3, n. 2. p. 13-38, 2003.

CHANG Junior, J.; SANTOS, B. de Souza, Suzana; SILVA, F. Alcides; CHANG, S. Mateus; NOGUEIRA, A. Antonio. **Variáveis antecedentes ao comprometimento organizacional afetivo e sua relação com o desempenho:** uma abordagem estratégica baseada no modelo Resource-Based View – RBV - RBV. In: Encontro anual da Associação Nacional de pós-Graduação em Administração - EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A3316.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

CLARO, D. P. **Managing Business Network and Buyer-Supplier Relationship.** Veenendal: Universal Press, 2004. Disponível em: <<http://edepot.wur.nl/121511>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

- CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I. **O que é burnout?** Em W. Codo (Org.), Educação: Carinho e trabalho, p. 237-255, Editora Vozes, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em:
<http://www.uel.br/prograd/gepe/materiais/educacao_carinho_trabalho.pdf>.
Acesso em: 12 fev. 2017.
- COHEN, A.; GATTIKER, U. E. Rewards and organizational commitment across structural characteristics: a meta-analysis. **Journal of Business and Psychology**, 9(2), 137-157, 1994. Disponível em:
<https://www.jstor.org/stable/25092459?seq=1#page_scan_tab_contents>.
Acesso em: 25 jan. 2017.
- COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, v. 86, n. 2, p. 278-321, 2001. Disponível em:
<http://www.academia.edu/206561/The_role_of_justice_in_organizations_A_meta-analysis>. Acesso em: 25 mai. 2017.
- COIMBRA, Maria das Graças Pinho. **A carreira técnica-administrativa dos servidores da AGU: uma análise da mesa setorial de negociação e sua efetividade.** Curso de Especialização em Negociação Coletiva – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), Porto Alegre, 2010.
- COLQUITT, J. A. **Organizational justice.** In: KOZLOWSKI, S. W. J. (Ed.). *The Oxford handbook of organizational psychology*. Vol. 1. New York: Oxford University Press, p. 526-547, 2012.
- COLQUITT, J. A., CONLON, D. E., WESSON, M. J., PORTER, C. O., & NG, K. Y. **Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research**, 86, 425 – 445, 2001.
- COMPAS, B. E. Psychobiological processes of stress and coping: implications for resilience in children and adolescents. Comments on the papers of Romeo & McEwen and Fisher et al. **Annals of the New York Academy of Sciences**, v. 1094, p. 226-234, 2006.
- COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS – COGEP/DIGEP/SGA/AGU. **Força de trabalho.** [mensagem pessoal] Mensagem recebida em 18 jul. 2016.
- CORADI, C. D. **O comportamento humano em administração de empresas.** Editora Pioneira, São Paulo, 1985.
- COSTA F. M.; BASTOS A. V. B. **Múltiplos comprometimentos no Trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 24, 2000. Florianópolis. ENAMPAD, 2000.
- COSTA, Fabíola Marinho. **Dinâmica do comprometimento organizacional: um estudo longitudinal entre trabalhadores de organizações agrícolas.** Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011. Disponível:
<https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/fabiola_marinho_tese.pdf>.
Acesso em: 25 jan. 2017.

COSTIN, Cláudia. **Entrevista da 2ª**. Entrevistador: Rui Nogueira. Entrevista concedida à Folha de São Paulo, São Paulo, Jun.1998. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc01069802.htm> >. Acesso em: 30 març. 2017.

CRONBACH, L. J; MEEHL, P. E. **Construct validity in psychological tests**. Psychol Bull. 1955; 52(4): 281-302. Disponível em:<[https://marces.org/EDMS623/Cronbach%20LJ%20&%20Meehl%20PE%20\(1955\)%20Construct%20validity%20in%20psychological%20tests.pdf](https://marces.org/EDMS623/Cronbach%20LJ%20&%20Meehl%20PE%20(1955)%20Construct%20validity%20in%20psychological%20tests.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2017.

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

CROPANZANO, Russell; BOWEN, David E.; GILLILAND, Stephen W. **The Management of Organizational Justice**. Academy of Management Perspectives. Nov., 2007. Disponível em: <http://www.wku.edu/cebs/doctorate/documents/readings/cropanzano_etal_2007_organizational_justice.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2017.

CRUZ, M. de M. **Análise de Três Estilos de Comprometimento Organizacional em uma empresa do setor de Construção Civil**. Artigo completo apresentado no XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 2002

CUNHA, M., REGO, A., CAMPOS e CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, C., MARQUES, C. e GOMES, J. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. Disponível em: <http://www.silabo.pt/Conteudos/8131_PDF.pdf>. Acesso em: 10 jan.2017.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de recursos humanos**. Editora LTC, Rio de Janeiro, 2001.

DEMO, Gisela. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e da produção nacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 3, n. 2, p. 185-213, jul./dez., 2003.

DUBIN, R.; HEDLEY, R.A; TAVEGGIA, T.C. Attachmentto Work. In: DUBIN, R.(Ed.). **Handbook of work, organization, and society**. Chicago: Rand Mc Nally College Pub. Co., p. 281-341, 1976.

DUTRA, J. R.; HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração e Recompensas**. Editora Atlas, São Paulo, 2012

FARIAS, T. B. Litieli, **Fatores motivacionais no serviço público: um estudo de caso em um campus descentralizado de uma universidade pública**. 2015. Curso de Especialização em Gestão Pública – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/131542/000976219.pdf?sequence=1> >. Acesso em 30 nov. 2017.

FERREIRA, C. Juliana; PATINO, M. Cecilia. **O que realmente significa o valor-p?** J Bras Pneumol. 2015;41(5):485-485. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1590/S1806-37132015000000215>>. Acesso em: 14 dez. 2017.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2ª ed. Editora Artmed, Porto Alegre, 2009.

FILENGA, D. **O impacto da percepção de justiça no comprometimento organizacional**: um estudo no setor público municipal. 2003. Dissertação (Mestrado de Administração) – Universidade do Estado de São Paulo (UNESP), São Bernardo do Campo, 2003.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista de Administração**, v. 41, n. 4, p. 431-441, 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16959/o-impacto-de-percepcoes-de-justica-em-tres-bases-de-comprometimento-organizacional/i/pt-br>>. Acesso em 20 jun. 2017.

FILHO, Marçal Justen. **Curso de Direito Administrativo**. 1ª ed., Editora Saraiva, São Paulo, 2005.

FISCHER, André L.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil**. PROGEP, São Paulo, 2004.

FLANNERY, Thomas P; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. **Pessoas, desempenho e salários**. Editora Futura, São Paulo, 1997.

FOLGER, R.; CROPANZANO, R. **Organizational justice and human resource management**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998. Disponível em: <<https://us.sagepub.com/en-us/nam/organizational-justice-and-human-resource-management/book5737>>. Acesso em: 5 jun. 2017.

FORREST, M.; LOVE, M. S. **Employee justice perceptions and coworker relationships**. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 248-260, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730810861308>>. Acesso em: 5 jan.2017.

GASPARINI, Diogenes. **Direito Administrativo**. Editora Saraiva, São Paulo, 2004.

GHENO, R.; BERLITZ, J. **Remuneração estratégica e pacote de benefícios**: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Rev. Adm. UFSM*, p. 268-287, Santa Maria, 2011.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6a ed. Editora **Atlas**, p. 90-109, São Paulo, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Objetiva, Rio de Janeiro, 1999.

GOMES, R. M. S.; PEREIRA, A. M. S. Estratégias de *coping* em educadores de infância portugueses. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 12, n. 2, p. 319-326, Campinas, 2008.

GOMIDE Jr., S. **Justiça nas Organizações**. In: Siqueira, M. M. M. (org) Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações: Estudos psicossociais. UMESP, São Bernardo do Campo, 2002.

GOTLIB, T. **Multifoci organizational justice, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior: the mediating effects of emotions**. 2011. 24f. Thesis (Doctor of Philosophy) – Master of Science Industrial/Organizational Psychology, Florida Institute of Technology, University of California, Melbourn, Florida, 2011.

GOULDNER, A. W. The Norm of Reciprocity: **A Preliminary Statement**." **American Sociological Review** 25, p. 161-178, 1960. Disponível: <http://www.jstor.org/stable/2092623?seq=1#page_scan_tab_contents>.

Acesso em: 22 fev. 2017.

GREENBERG, J. The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe . **Social Justice Research**, v. 6, n.1, p. 135-148, 1993.

GUBMAN, Edward. Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. **Campus**, Rio de Janeiro, 1999.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders**. 2. ed., Editora Saraiva, São Paulo, 2008.

HIPÓLITO, J. A. M. **Tendências no campo da remuneração para o novo milênio**. In: DUTRA, Joel (Org.). Gestão por competências. Editora Gente, São Paulo, 2001.

HOMANS, G. C. Social behavior as exchange. **American Journal of Sociology**, p. 597-606, 1958.

JESUS, R. G. D.; ROWE, D. E. O. Organizational justice perceived by teachers of basic, technical and technological education. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 6, p. 172-200, 2014. Disponível: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v15n6/1518-6776-ram-15-06-0172.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2017.

KEIN, A. Fábio; MASCARENHAS, O. André. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da Carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Rev. Adm. Pública** [online]. 2016, vol.50, n.1, pp.17-39. ISSN 0034-7612. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612146562>. Acesso em: 30 nov. 2017.

KO, Jong-Wook; PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. **Journal of Applied Psychology**, v. 82(6), 961-973, dec. 1997. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.961>. Acesso em: 19 abr. 2017.

LANGEVIN, P.; MENDONZA, C. How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? **European Management Journal**, v. 31(3), p. 209-222, 2013. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026323731200120X>>.

Acesso em: 3 fev. 2017.

LEECH, N.L., BARRETT, K.C.; MORGAN, G.A. **SPSS for Intermediate Statistics**, Use and Interpretation. 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates Inc., Mahwah, 2005.

LEITE, R. P. Nildes. **Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: doi:10.11606/T.12.2008.tde-24102008-092513. Acesso em: 2 fev. 2017.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. do A.; ALEJANDRO, T. B. Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 6, p.553-567, nov./dez. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902011000600005>. Acesso em: 21 mai. 2017.

MALIK, M. E.; NAEEM, B. **Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Faculty**: Empirical Evidence from Pakistan, 1(9), p. 92-98, 2011. Disponível:

<<http://pajoooheshyar.sums.ac.ir/attachments//91-01-21-5540/idjrb9n1p10%CE%E6%C83q%C7%CD%D3%C7%E4%20%E3%E1%DF.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5ª Ed., Editora Atlas, São Paulo, 2002. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/237629448/tecnicas-de-pesquisa-marconi-lakatos-pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

_____. **Fundamentos da metodologia científica**. 5ª Ed., Editora Atlas, São Paulo, 2003. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/123456789/717> >. Acesso em: 10 fev. 2017.

MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. **Qual a confiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas**. Laboratório de Psicologia, 4(1), p. 65-90, 2006.

MARQUES, S. M. **Processo de capacitação continuada: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2002. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/83287>>. Acesso em: 7 out. 2017.

MASAGÃO, V. C.; FERREIRA, M. C. **O impacto da justiça organizacional sobre o bem-estar laboral: um estudo com trabalhadores do varejo**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 15, n. 1, p. 8-18, 2015.

MASCARENHAS, Helena; CUNHA, Miguel Pina e; RIBEIRO, Rui Bartolo. Implicação com o sindicato: O papel das percepções de suporte e de instrumentalidade. **Análise Psicológica**. v. 4, p. 587-601, Lisboa, 2002.

MATHIEU, J., ZAJAC, D. A. 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, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <doi:10.11606/T.12.2004.tde-05042004-105813>. Acesso em: 20 fev. 2017.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. **Comprometimento Organizacional**: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. In: ENANPAD 2002 – Encontro Nacional os Programas e Pós – Graduação em Administração, 2002, Salvador, BA. Anais do ENANPAD 2002. Brasil: ANPAD, 2002.

_____. **Uma proposta de múltiplos componentes para o comprometimento Organizacional**. In: ENANPAD 2003, Atibaia. Anais do 27º. Encontro da ANPAD - Organizações / Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 1. p. 1-15, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, Wayne T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **RAC**, v.2, n.3, p. 67-87, set./ dez. 1998.

MENDONÇA, H. **Retaliação organizacional**: o impacto dos valores e da justiça. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

MENDONÇA, H.; MENDES, A. M.; Experiência de injustiça, sofrimento e retaliação do contexto de uma organização pública do estado de Goiás. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 3, p. 489-498, set./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v10n3/v10n3a16>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

MENDONÇA, H.; PEREIRA, C.; TAMAYO, A.; PAZ, M.G.T. Validação Fatorial de Uma Escala de Percepção de Justiça Organizacional. **Revista de Universidade Católica de Goiás**, v. 30, nº 1, p. 111-130, Goiânia, 2003.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, 69, p. 372-378, 1984. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/211391116_Testing_the_side-bet_theory_of_organizational_commitment_Some_methodological_considerations>. Acesso em: 10 jan. 2017.

_____. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resources Management Review**. v.1, nº 1, p. 61-89, 1991. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/105348229190011Z>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

_____. **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**. London: sage, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

MEYER, J. P.; STANLEY David J.; HERSCOVITCH Lynne; TOPOLNYTSKY Laryssa. **Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences**. *Journal of Vocational Behavior* 61, p. 20–52, USA, 2002.

MILKOVICK, George T. BOUDREAU, Jonh W. **Administração de recursos Humanos**. Editora Atlas, São Paulo, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. 19 ed., Editora Vozes, Petrópolis, 2002.

MORAES, L. F. R., MARQUES, A. L., KILIMNIK, Z. M. e LADEIRA, M. B. Comprometimento Organizacional, Qualidade de Vida e Stress no Trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, vol. 1, nº 9, set. 1995.

MOREIRA, Leonardo Castro. **Negociação coletiva no setor público : o caso dos servidores administrativos da Advocacia-Geral da União**. 2010. Curso de Especialização em Negociação Coletiva – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/40412>. Acesso em: 1º dez. 2017.

MOREIRA, Marcus Vinícius Pacheco. **Competências desejáveis aos negociadores da implantação do Plano de Carreira da Advocacia-Geral da União - AGU**. 2010. Curso de Especialização em Negociação Coletiva – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/77671>. Acesso em 1º dez. 2017.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, jul./set. 2001.

MARRAS, J. P. **Remuneração estratégica**. Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2012.

MORROW, Paula C. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. **The Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 486-500, jul. 1983.

MOWDAY, Richard T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482299000066>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

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

_____. **Employee Organization Linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover.** New York. Academic Press, 1982.

MUNDSTOCK, J. Elsa; FACHEL, G. Maria; Suzi Alves CAMEY, A. Suzi; AGRANONIK, Marilyn. **Introdução à análise estatística utilizando o SPSS 13.0.** Cadernos de Matemática e Estatística Série B: Trabalho de Apoio Didático. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://euler.mat.ufrgs.br/~camey/SPSS/Introdu%E7%E3o%20%E0%20An%E1lise%20Estat%EDstica%20utilizando%20o%20SPSS%2013_0.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2017.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, A. R. dos. Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 15, n. 2, p. 226-242, mai./ago. 2008. Disponível em: <<http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/viewFile/673/545>>. Acesso em: 25 mai. 2017.

OLUWAFEMI, O. J. Predictors of turnover intention among employees in Nigeria's oil industry. **Organizations and Markets in Emerging Economies, Vilnius**, v. 4, n. 2, p. 42-63, 2013.

OMAR, Alicia. Justiça organizacional, individualismo-coletivismo y estrês laboral. **Psicologia y Salud**, v. 16, n. 02, p. 207-217, Universidade Veracruzana. Xalapa, México, jul./dic. 2006.

O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. **Journal of Applied Psychological**, v. 71, n. 3, p. 492-99, 1986. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/psycinfo/1986-29987-001>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Organograma da Direção de Educação da OCDE [composição atual]. Paris (FR): OCDE, 2010. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/26/52/37356799.xls>>. Acesso em: 26 jan. 2017.

PECI, Alketa; SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** Editora Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2008.

PEMENTA, Auxilândia; ARAUJO, Raimundo C. A. de. **Reconhecimento e Recompensas no TCU. 2007.** Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/reconhecimento-e-recompensas-no-tcu.htm>>. Acesso em: 10 out. 2017.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários.** 9. ed., Editora Atlas, Rio de Janeiro, 2009.

PORTER, E. Michael. **COMPETIÇÃO: Estratégias Competitivas Essenciais.** Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999.

PRESTES, Ludimila Ines Nunes. **Percepção de justiça e comprometimento organizacional em servidores públicos.** 181 f. Dissertação (Mestrado em

Ciências Humanas) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2011. Disponível em: <<http://localhost:8080/tede/handle/tede/1783>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO – PU/ES/PGU/AGU. **Força de trabalho PU/ES**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida em 12 mai. 2017.

PROCURADORIA FEDERAL NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO – PU/ES/PGU/AGU. **Força de trabalho PF/ES**, Vitória/ES. 2017. Comunicação oral.

RAWLS, J. **A theory of justice**. rev. ed. USA: Harvard University Press, 1995

REGO, Arménio. **Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações**: Uma abordagem sem tabus. Edições Sílabo, Lisboa, 2000a.

_____. Percepção de justiça – Estudo de Dimensionalização com Professores do Ensino Superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17 n. 2, p. 119-131, mai./ago, Brasília, 2001.

_____. Climas de justiça nas organizações – Sua relação com os comportamentos de cidadania. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 09, n. 1, jan./mar. São Paulo, 2002a.

_____. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **RAC**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 209-241, 2002b. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n2/v6n2a12>>. Acesso em: 10 mai. 2017.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. **Comprometimento organizacional**: um estudo luso brasileiro sobre a importância da justiça. In: Encontro Anual da associação dos programas de pós-graduação em administração, 2002, Salvador, Anais... Salvador: ANPAD, 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-569.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

_____. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Rev. Adm. Contemp.** [online], v. 8, n.1, p.151-177. ISSN 1982-7849, 2004. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65522004000100008>. Acesso em: 10 fev. 2017.

_____. Comprometimento organizacional autênticas: Um estudo luso-brasileiro. **RAE**, v. 44, n. 3, p. 30-43, jul./set. 2004b. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a04.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

REGO, A.; SOUTO, S. e CUNHA, M.P. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez. 2007b. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000200003.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2017.

RIBEIRO, Jose Adauto. **Comprometimento organizacional e percepção de justiça**: Um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração - Núcleo de Pós-Graduação em Administração -

Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/jose_adauto_ribeiro.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2016.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento e justiça organizacional**: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicol. cienc. prof.* [online]. v. 30, n.1, p.4-21. ISSN 1414-9893, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932010000100002>. Acesso em: 22 jan. 2017.

RITO, P. O sistema de recompensas – remunerações e benefícios. **Revista TOC**, 80, p. 44-55, 2006. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/versao_final_tese_diva_rowe.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 7. ed., Editora Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2010.

ROCHA, R. **Minidicionário da língua portuguesa**. Editora Scipione, São Paulo, 2005.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido?** Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/18772>>. Acesso em: 2 fev. 2017.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo et al. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. Editora Atlas, v. 2, São Paulo, 1999.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. Introdução à psicologia organizacional e do trabalho. In: _____ (Org.). **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Tradução Luiz Claudio de Queiroz. **Elsevier**, cap. 1, p. 3-24, Rio de Janeiro, 2009.

ROWESEG, Diva Ester Okazaki. **Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas**. Tese (Doutorado em Administração) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/versao_final_tese_diva_rowe.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2017.

SAMPAIO, Bernardo Façanha. **Comprometimento do empregado terceirizado**: Estudo de caso da contratação de serviços da RIP, no Pólo Petroquímico de Camaçari – Bahia. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SCHEIBLE, A. C. F. **Comprometimento no trabalho**: um estudo de caso de suas reações com desempenho e práticas de gestão. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

SCOMAZZON, E. **Programa de participação nos lucros ou resultados nas empresas metal-mecânica e de Material elétrico da região serrana do**

Estado do RS: um estudo exploratório. 201 f. (Dissertação) Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

SILVA, da A. M. M.; ALMEIDA, G. O.; CARVALHO, D. O papel das dimensões da justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional na predição do *burnout*. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 1, p. 172-200, São Paulo 2005. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/67>>. Acesso em: 10 mai. 2017

SILVA, M. O. **Sistemas modernos de remuneração**. Qualitymark. Rio de Janeiro, 2005.

SOLDI, R. M.; ZANELLI, J. C. **Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos:** um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. In: XXX Em ANPAD. Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorb-1085.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2017.

SOUSA, I. F.; MENDONÇA, H. *Burnout* em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. **Psic. Teor. e Pesq.** v. 25, n.4, p. 499-508, Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n4/a05v25n4>>. Acesso em: 2 jun. 2017.

STECCA, Jaime Peixoto. **Estratégias genéricas na gestão de pessoas e comprometimento organizacional:** um estudo em sociedades cooperativas de crédito. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07112014-144842/pt-br.php>>. Acesso em 20 fev. 2017.

SWEENEY, P. D.; MCFARLIN, D. B. Workers' evaluations of the 'ends' and the 'means': an examination of four models of distributive and procedural justice. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 55, p. 23-40, 1993.

TEIXEIRA, M. G. **Comprometimento organizacional:** uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. In: Reunião Anual da Associação de Programas de Pós graduação em Administração, 18, 1994, Curitiba, Anais... Florianópolis ANPAD, 1994. v. 10. p. 268-286.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics** (3rd ed.), Harper Collins, New York. 1996.

THIBAUT, J; WALKER, L. **Procedural justice:** A psychological analysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975. Disponível em: <<http://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2648&context=dlj>>. Acesso em: 2 fev. 2017.

VAZ, E. P. Elcio. **Gestão de salários e as mudanças na forma de remuneração nas empresas.** Tuiuti: Ciência e Cultura, n. 32 e 33, FCSA 04 e 05, p. 67-91, Curitiba, jul./ago. 2002. Disponível em: <

<http://www.utp.br/tuiuticienciaecultura/FCSA/FCSA%2032-33/PDF/art3.pdf> >. Acesso em: 25 nov. 2017.

ZAFFARI, N.T. *et al.* Síndrome de *burnout* e estratégias de *coping* em professores: diferença entre gêneros. **Revista de Psicologia IESB- Instituto de Educação Superior de Brasília**, Brasília, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2009.

ZARIFE, Priscila de Sousa. **Percepção de justiça organizacional de trabalhadores de call Center**. ENIAC Pesquisa, v. 5, n. 1, Guarulhos (SP), jan. /jun. 2016. Disponível em: <http://www.academia.edu/28643790/Percep%C3%A7%C3%A3o_de_justi%C3%A7a_organizacional_de_trabalhadores_de_call_center>. Acesso em: 2 mai. 2017.

ZUCCON, Roberto C. **Sindicato e negociação coletiva no serviço público federal**. 2010. Curso de Especialização em Negociação Coletiva – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), Porto Alegre, 2010.

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

WOOD JR. T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. Editora Atlas, São Paulo, 1999.

_____. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. Editora Atlas, São Paulo, 2004.

http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/163734. Acesso em: 25 mai. 2017.

<http://blogs.correiobraziliense.com.br/servidor/administrativos-da-agu-protestam-contra-veto-criacao-da-carreira/>. Acesso em 20 abr. 2017

<https://www.folhadirigida.com.br/noticias/concurso/agu/agu-concurso-e-urgente-carencia-de-2-500-servidores>. Acesso em: 15 jun. 2017.

<http://www.portaltransparencia.gov.br/>. Acesso em: 20 jun. 2017.

APÊNDICE I - Levantamento de dados sobre comportamento organizacional dos Servidores administrativos em exercício na Advocacia-Geral da União no ES para subsidiar estudo empírico.

APÊNDICE IA - CARTA APÊLO DO QUESTIONÁRIO

Convidamos você a participar da pesquisa “COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E COMPREENSÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA: UM ESTUDO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO” sob a responsabilidade da Prof.^a Dr.^a Marilene Olivier Ferreira de Oliveira e de seu orientando Roberto Carlos Zuccon, aluno do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública pela Universidade federal do Espírito Santo – UFES. Seu objetivo consiste em investigar o fenômeno do comprometimento organizacional entre os servidores administrativos da AGU. Suas informações serão utilizadas exclusivamente na pesquisa acadêmica, preservando a confiabilidade e garantindo seu anonimato. Por isso, o instrumento de pesquisa não prevê identificação e os seus dados serão analisados em conjunto, ou seja, tratados globalmente. Os resultados serão apresentados em formato de estatística descritiva. Sua participação é voluntária, mas ao final você poderá concorrer, se o desejar, ao sorteio do valor de R\$ 400,00 (quatrocentos reais), devendo, após preenchimento do questionário, enviar uma mensagem confirmando sua vontade para o e-mail: rczuccon2@gmail.com. Ao clicar na opção "concordo em participar", você atesta sua anuência com esta pesquisa, declarando que compreendeu seus objetivos e a forma como será realizada. Dúvidas poderão ser respondidas por meio do e-mail: rczuccon2@gmail.com.

Observações complementares:

Após os esclarecimentos sobre as informações acerca desta pesquisa: compreendo o objetivo e os riscos psicológicos deste estudo e concordo em participar, entendendo que as informações fornecidas serão utilizadas apenas para fins científicos, tendo garantido o meu anonimato e a liberdade de questionar sempre que houver dúvidas, tendo garantido que minha participação é voluntária, podendo retirar-me do estudo a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade ou prejuízo para mim. Meus dados não serão utilizados individualmente, mantendo em confidência toda e qualquer informação que possa identificar-me. Quero seguir para o preenchimento dos questionários.

A qualquer momento, caso existam dúvidas, você pode entrar em contato com os pesquisadores:

Pesquisador Responsável: Roberto Carlos Zuccon

Telefone para contato: (27) 99700-4883 ou e-mail: rczuccon2@gmail.com

Orientadora da Pesquisa: Prof. Dr^a. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira

IB - VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS**1. Minha idade está entre:**

- 18 a 30 anos
- 31 a 50 anos
- 51 a 65 anos
- acima de 65 anos

2. Remuneração bruta(R\$):

- Até 5.000,00
- 5.001,00 a 7.000,00
- 7.001,00 a 9.000,00
- 9.001,00 a 11.500,00
- Acima de 11.500,00

3. Estado Civil:

- solteiro(a)
- casado(a)
- separado(a)
- viúvo(a)
- outros

4. Escolaridade:

- 2º grau completo/incompleto
- superior completo/incompleto
- especialização
- mestrado ou doutorado

5. Pertence ao quadro administrativo da AGU?

- Sim
- Não

5.1. Caso marque não no item 5, encontra-se lotado em que Órgão?

- INSS, MCTI, INPI, ANS
- DNPM, SERPRO e outros órgãos

6. Tempo de serviço público:

- menos de 6 anos
- de 6 a 11 anos
- de 12 a 20 anos
- de 21 a 30 anos
- acima de 30 anos

7. Tempo de serviço na AGU, mesmo que se encontra lotado em outro Órgão:

- menos de 3 anos
- de 3 a 7 anos
- de 8 a 11 anos
- de 12 a 20 anos
- acima de 20 anos

8. Nível de escolaridade exigido para o cargo ocupado

- Auxiliar/ensino fundamental(antigo primeiro grau)
- Técnico/ensino médio(antigo segundo grau)
- Ensino superior

ANEXO I**IA - ESCALAS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Os itens de um a 18 representam sentimentos e atitudes: sendo os itens um a seis representam o comprometimento afetivo; os itens de sete a 12 representam o comprometimento instrumental e os itens 13 a 18 representam o comprometimento normativo que as pessoas em geral manifestam a respeito da instituição (Advocacia-Geral da União) em que você se encontra em exercício. Então você é convidado a expressar sua avaliação marcando com um **X** no número que melhor corresponda a opção de sua preferência de acordo com a escala abaixo:

| Discordo plenamente | Discordo pouco | Em dúvida | Concordo pouco | Concordo plenamente |
|----------------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Eu ficaria muito feliz se passasse o resto de minha carreira profissional nesta instituição. | | | | | |
| 2 | Sinto os problemas da instituição como se fossem meus. | | | | | |
| 3 | Sinto que não possuo um forte sentimento de integração com esta organização. | | | | | |
| 4 | Não me sinto emocionalmente ligado a esta instituição. | | | | | |
| 5 | Nesta instituição não me sinto como uma pessoa de casa. | | | | | |
| 6 | Esta instituição tem um enorme significado para mim. | | | | | |
| 7 | Atualmente, permanecer nesta instituição é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 8 | Seria muito difícil para mim deixar esta instituição agora, mesmo que eu quisesse. | | | | | |
| 9 | Se eu decidisse deixar esta instituição agora, minha vida iria ficar muito desorganizada. | | | | | |
| 10 | Sinto que tenho poucas opções de trabalho se deixasse esta instituição. | | | | | |
| 11 | Se eu não tivesse dado tudo de mim à instituição em que trabalho, eu poderia pensar em trabalhar em outra empresa. | | | | | |
| 12 | A falta de novas oportunidades no mercado de trabalho é uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição. | | | | | |
| 13 | Não me sinto na obrigação de permanecer nesta instituição. | | | | | |
| 14 | Sinto que não seria correto abandonar esta instituição, mesmo que fosse em meu próprio benefício. | | | | | |
| 15 | Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora. | | | | | |
| 16 | A instituição em que trabalho merece minha lealdade. | | | | | |
| 17 | Sinto-me comprometido com as pessoas que trabalham nesta instituição e por isso não deixaria esta instituição agora. | | | | | |
| 18 | Eu devo muito a esta instituição | | | | | |

IB - ESCALA DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

Nesta secção estão referenciadas seis questões relacionadas com alguns aspetos sobre a sua percepção de justiça distributiva no que respeita ao sistema de recompensas dentro da instituição (Advocacia-Geral da União) em que você se encontra em exercício. Então você é convidado a expressar sua avaliação marcando com um **X** no número que melhor corresponda a opção de sua preferência de acordo com a escala abaixo:

| Discordo plenamente | Discordo pouco | Em dúvida | Concordo pouco | Concordo plenamente |
|----------------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 19 | Sou recompensado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho. | | | | | |
| 20 | Sou recompensado de maneira justa por minha experiência profissional. | | | | | |
| 21 | Sou recompensado de maneira justa por meus esforços na realização do meu trabalho. | | | | | |
| 22 | Sou recompensado de maneira justa pela qualidade do trabalho que apresento. | | | | | |
| 23 | Se considerar os demais salários pagos nesta Instituição, recebo um salário justo. | | | | | |
| 24 | Sou recompensado de maneira justa pelo estresse que sou submetido durante meu trabalho. | | | | | |

APÊNDICE II - COMPARAÇÃO ENTRE NÍVEL DE ESCOLARIDADE EXIGIDO PARA O CARGO OCUPADO VERSUS ESCOLARIDADE NOS GRUPOS SPCE E CPCE

| 8. Nível de escolaridade exigido para o cargo ocupado | | Escolaridade | Frequência | Porcentagem |
|---|------------|------------------------------|------------|-------------|
| Auxiliar/ensino fundamental (antigo primeiro grau) | GRUPO SPCE | 2º grau completo/incompleto | 4 | 100,0 |
| | GRUPO CPCE | 2º grau completo/incompleto | 2 | 50,0 |
| | | Superior completo/incompleto | 2 | 50,0 |
| | | Total | 4 | 100,0 |
| Ensino superior | GRUPO SPCE | Especialização | 3 | 27,3 |
| | | Mestrado ou doutorado | 5 | 45,5 |
| | | Superior completo/incompleto | 3 | 27,3 |
| | | Total | 11 | 100,0 |
| | GRUPO CPCE | Especialização | 1 | 33,3 |
| | | Mestrado ou doutorado | 1 | 33,3 |
| | | Superior completo/incompleto | 1 | 33,3 |
| | | Total | 3 | 100,0 |
| Técnico/ensino médio (antigo segundo grau) | GRUPO SPCE | 2º grau completo/incompleto | 9 | 31,0 |
| | | Especialização | 3 | 10,3 |
| | | Superior completo/incompleto | 17 | 58,6 |
| | | Total | 29 | 100,0 |
| | GRUPO CPCE | 2º grau completo/incompleto | 5 | 35,7 |
| | | Especialização | 4 | 28,6 |
| | | Superior completo/incompleto | 5 | 35,7 |
| | | Total | 14 | 100,0 |

APÊNDICE III - APRESENTAÇÃO DOS DADOS DE ESTATÍSTICA DESCRITIVA E SIGNIFICÂNCIAS DAS VARIÁVEIS DE COMPROMETIMENTO E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA DOS GRUPOS SPCE E CPCE

| | GRUPO SPCE | | | GRUPO CPCE | | |
|----------|------------|-------|---------------|------------|-------|---------------|
| | N | Média | Desvio Padrão | N | Média | Desvio Padrão |
| 1. COA | 44 | 3,66 | 1,446 | 21 | 4,05 | 1,244 |
| 2. COA | 44 | 3,48 | 1,422 | 21 | 4,14 | 0,854 |
| *3. COA | 44 | 2,25 | 1,449 | 21 | 2,19 | 1,537 |
| *4. COA | 44 | 2,45 | 1,620 | 21 | 1,71 | 1,231 |
| *5. COA | 44 | 2,55 | 1,649 | 21 | 1,86 | 1,276 |
| 6. COA | 44 | 3,45 | 1,486 | 21 | 3,76 | 1,179 |
| 7. COI | 44 | 3,52 | 1,470 | 21 | 3,71 | 1,231 |
| 8. COI | 44 | 3,61 | 1,528 | 21 | 3,71 | 1,521 |
| 9. COI | 44 | 3,73 | 1,531 | 21 | 4,00 | 1,140 |
| 10. COI | 44 | 3,18 | 1,618 | 21 | 2,86 | 1,315 |
| 11. COI | 44 | 2,91 | 1,537 | 21 | 3,10 | 1,375 |
| 12. COI | 44 | 2,70 | 1,488 | 21 | 2,71 | 1,231 |
| *13. CON | 44 | 3,41 | 1,436 | 21 | 3,43 | 1,326 |
| 14. CON | 44 | 2,23 | 1,523 | 21 | 2,95 | 1,717 |
| 15. CON | 44 | 2,07 | 1,531 | 21 | 1,81 | 1,401 |
| 16. CON | 44 | 3,80 | 1,608 | 21 | 4,00 | 1,549 |
| 17. CON | 44 | 3,32 | 1,522 | 21 | 3,90 | 1,300 |
| 18. CON | 44 | 3,32 | 1,475 | 21 | 3,05 | 1,687 |
| 19. PJD | 44 | 2,50 | 1,563 | 21 | 2,43 | 1,434 |
| 20. PJD | 44 | 2,30 | 1,579 | 21 | 2,43 | 1,469 |
| 21. PJD | 44 | 2,50 | 1,577 | 21 | 2,67 | 1,560 |
| 22. PJD | 44 | 2,48 | 1,577 | 21 | 2,29 | 1,309 |
| 23. PJD | 44 | 1,86 | 1,212 | 21 | 3,67 | 1,317 |
| 24. PJD | 44 | 2,09 | 1,306 | 21 | 2,67 | 1,592 |

- * Invertido

APÊNDICE IV - ESTATÍSTICA DE RESÍDUO EM REGRESSÕES ENTRE VARIÁVEIS INDEPENDENTES COM AS VARIÁVEIS RESPOSTA NAS AMOSTRAS SPCE E CPCE

Estatísticas de resíduos^a

| 5. Grupo que pertence servidor | | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|--------------------------------|----------------------|----------|---------|--------|---------------|----|
| GRUPO SPCE | Valor predito | 3,0148 | 3,8768 | 3,5568 | ,27862 | 44 |
| | Resíduo | -2,30214 | 1,41053 | ,00000 | 1,07704 | 44 |
| | Valor Predito Padrão | -1,945 | 1,148 | ,000 | 1,000 | 44 |
| | Resíduo Padrão | -2,112 | 1,294 | ,000 | ,988 | 44 |
| GRUPO CPCE | Valor predito | 3,8389 | 4,2889 | 4,0317 | ,14730 | 21 |
| | Resíduo | -2,23056 | ,76944 | ,00000 | ,74872 | 21 |
| | Valor Predito Padrão | -1,309 | 1,746 | ,000 | 1,000 | 21 |
| | Resíduo Padrão | -2,904 | 1,002 | ,000 | ,975 | 21 |

a. Variável Dependente: Comprometimento Afetivo

Estatísticas de resíduos^a

| 5. Grupo que pertence servidor | | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|--------------------------------|----------------------|----------|---------|--------|---------------|----|
| GRUPO SPCE | Valor predito | 3,1031 | 3,3789 | 3,2765 | ,08912 | 44 |
| | Resíduo | -2,19505 | 1,73019 | ,00000 | 1,04967 | 44 |
| | Valor Predito Padrão | -1,945 | 1,148 | ,000 | 1,000 | 44 |
| | Resíduo Padrão | -2,067 | 1,629 | ,000 | ,988 | 44 |
| GRUPO CPCE | Valor predito | 2,8222 | 3,7444 | 3,3492 | ,30187 | 21 |
| | Resíduo | -1,61667 | 1,05000 | ,00000 | ,69342 | 21 |
| | Valor Predito Padrão | -1,746 | 1,309 | ,000 | 1,000 | 21 |
| | Resíduo Padrão | -2,272 | 1,476 | ,000 | ,975 | 21 |

a. Variável Dependente: Comprometimento Instrumental

Estatísticas de resíduos^a

| 5. Grupo que pertence servidor | | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|--------------------------------|----------------------|----------|---------|--------|---------------|----|
| GRUPO SPCE | Valor predito | 1,8942 | 3,4721 | 2,8864 | ,51000 | 44 |
| | Resíduo | -1,80542 | 1,72054 | ,00000 | ,92584 | 44 |
| | Valor Predito Padrão | -1,945 | 1,148 | ,000 | 1,000 | 44 |
| | Resíduo Padrão | -1,927 | 1,837 | ,000 | ,988 | 44 |
| GRUPO CPCE | Valor predito | 2,9111 | 3,1500 | 3,0476 | ,07819 | 21 |
| | Resíduo | -1,81667 | 1,51667 | ,00000 | ,89898 | 21 |
| | Valor Predito Padrão | -1,746 | 1,309 | ,000 | 1,000 | 21 |
| | Resíduo Padrão | -1,970 | 1,644 | ,000 | ,975 | 21 |

a. Variável Dependente: Comprometimento Normativo

Estatísticas de resíduos^a

| 5. Grupo que pertence servidor | | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|--------------------------------|----------------------|----------|---------|--------|---------------|----|
| GRUPO SPCE | Valor predito | 2,0074 | 2,4949 | 2,3140 | ,15756 | 44 |
| | Resíduo | -1,49491 | 2,66758 | ,00000 | 1,29349 | 44 |
| | Valor Predito Padrão | -1,945 | 1,148 | ,000 | 1,000 | 44 |
| | Resíduo Padrão | -1,142 | 2,038 | ,000 | ,988 | 44 |
| GRUPO CPCE | Valor predito | 2,5167 | 2,9222 | 2,6905 | ,13275 | 21 |
| | Resíduo | -1,71944 | 2,28056 | ,00000 | 1,20870 | 21 |
| | Valor Predito Padrão | -1,309 | 1,746 | ,000 | 1,000 | 21 |
| | Resíduo Padrão | -1,387 | 1,839 | ,000 | ,975 | 21 |

a. Variável Dependente: Percepção de Justiça Distributiva

APÊNDICE V - RESULTADO INEXPRESSIVO DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES SOBRE O COMPROMETIMENTO AFETIVO, INSTRUMENTAL, NORMATIVO E JUSTIÇA DISTRIBUTIVA NA AMOSTRA INTEGRAL

a) Variável independente: afetiva

Sumarização do modelo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,002 ^a | ,000 | -,016 | 1,03947 |

a. Preditores: (Constante), 2. Remuneração bruta(R\$)

Sumarização do modelo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,186 ^a | ,035 | ,019 | 1,02131 |

a. Preditores: (Constante), 3. Estado Civil

Sumarização do modelo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,023 ^a | ,001 | -,015 | 1,03920 |

a. Preditores: (Constante), 7. Tempo de serviço na AGU

b) Variável independente: instrumental

Sumarização do modelo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,029 ^a | ,001 | -,015 | ,96923 |

a. Preditores: (Constante), 2. Remuneração bruta(R\$)

Sumarização do modelo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,080 ^a | ,006 | -,009 | ,96654 |

a. Preditores: (Constante), 3. Estado Civil

Sumarização do modelo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,093 ^a | ,009 | -,007 | ,96542 |

a. Preditores: (Constante), 7. Tempo de serviço na AGU

c) Variável independente: normativa

Sumarização do modelo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,187 ^a | ,035 | ,020 | ,99553 |

a. Preditores: (Constante), 2. Remuneração bruta(R\$)

Sumarização do modelo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,120 ^a | ,014 | -,001 | 1,00611 |

a. Preditores: (Constante), 3. Estado Civil

Sumarização do modelo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,094 ^a | ,009 | -,007 | 1,00895 |

a. Preditores: (Constante), 7. Tempo de serviço na AGU

d) Variável independente: justiça distributiva

Sumarização do modelo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,023 ^a | ,001 | -,015 | 1,28808 |

a. Preditores: (Constante), 2. Remuneração bruta(R\$)

Sumarização do modelo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,107 ^a | ,011 | -,004 | 1,28110 |

a. Preditores: (Constante), 3. Estado Civil

Sumarização do modelo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,066 ^a | ,004 | -,011 | 1,28564 |

a. Preditores: (Constante), 7. Tempo de serviço na AGU

APÊNDICE VI – SUGESTÕES PARA A ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas - CCJE
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

PRODUTO TÉCNICO RESULTANTE DE DISSERTAÇÃO

| | |
|--------------------|------------------------------|
| Proponente: | Roberto Carlos Zuccon |
| Matrícula: | 2015230046 |

| | |
|----------------|--|
| Título: | IMPLICAÇÕES DA CONCESSÃO DISTINTA DE REMUNERAÇÕES SOBRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA ADVOCACIA-GERALDA UNIÃO |
|----------------|--|

| | |
|---------------------|---|
| Organização: | Advocacia-Geral da União no Estado do Espírito Santo |
|---------------------|---|

VITÓRIA - ES**2017**

| I PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA – DADOS DO PROPONETE | | | |
|---|------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Nome: Roberto Carlos Zuccon | | | |
| Data da titulação: 19/12/2017 | CPF/MF: 995.034.927-34 | R.G. 866.747/ES | Órgão emissor: SPTC |
| Nacionalidade: Brasileira | | Estado civil: Casado | |
| Endereço: Rua José Alexandre Buaiz, 160, sala nº 308 - Enseada do Suá, Vitória - ES, CEP – 29050-955 | | | |
| Instituição onde se encontra lotado: Consultoria Jurídica da União no Estado do Espírito Santo – CJU/ES/CGU/AGU | | | |
| Cargo: Administrador | | E-mail: rczuccon2@gmail.com | |

RESUMO

Partindo do contexto da existência de assimetria de remuneração em grupos de servidores de apoio administrativo em exercício na Advocacia-Geral da União (AGU), o objetivo geral foi identificar as possíveis consequências sobre o comprometimento organizacional e percepção de justiça distributiva a partir da remuneração distinta entre dois grupos: o grupo SPCE (sem plano de carreira estruturada única) formado por servidores do quadro da Instituição, requisitados/cedidos em exercício na AGU e o grupo CPCE (com plano de carreira estruturada) formado somente por requisitados/cedidos que se encontram em exercício em três unidades da AGU no Estado do Espírito Santo executando tarefas semelhantes por setor, e ao final apresentar sugestões de natureza recompensatória. Espera-se com essas sugestões, concretizar a estrutura de quadro funcional compatível com a importância dessa Instituição, melhorar o comprometimento organizacional e a percepção de equidade na distribuição das recompensas entre os servidores administrativos em exercício na AGU, facilitando assim a formação e fortalecimento de sua identidade como grupo e como organização.

Palavras-chave: Assimetria de remuneração; Sugestões de melhoria

1 INTRODUÇÃO

No Setor público podem existir, convivendo mutuamente, vários tipos de trabalhadores inseridos num mesmo ambiente laboral, com diferentes situações empregatícias ou de relações de trabalho, incluindo, ainda nesse contexto os empregados terceirizados e estagiários.

Por decorrência verifica-se uma estrutura remuneratória complexa, incluindo assimetria nos vencimentos, na composição da remuneração; a priorização do trabalho individualizado; a subcontratação por meio de empresas terceirizadas e/ou trabalho temporário; novas normas na jornada de trabalho.

Essas considerações mostram que há no setor público a presença de diversas formas de desenvolvimento de prestação de serviços que dão evidência da presença de um sistema de justiça organizacional assimétrico, desbalanceado.

O quadro descrito anteriormente parece presente em todos os segmentos da esfera pública federal, estadual e municipal. Destaca-se aqui a Advocacia – Geral da União (AGU).

1.1 CONTEXTO DO PROBLEMA

Diante da necessidade de organizar em Instituição única a representação judicial e extrajudicial da União e as atividades de consultoria e assessoramento jurídicos do Poder Executivo foi criada, por meio Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993, a AGU, imprescindível como Função Essencial à Justiça, nasceu de forma precária com seu quadro finalístico e administrativo reduzido e sem atrativos em termos de cargos e salários ofertados.

No entanto, a AGU conseguiu a reestruturação da carreira e salários da atividade finalística, primeiro foi otimizar a carreira, como exemplo a transposição da carreira de Assistente Jurídico para o cargo de Advogado da União. E outro passo importante, mesmo em tempo de crise, em comparação

ao que vem pagando a Magistratura e Ministério *Público*, foi a Lei 13.327/2016 sancionada que autoriza o repasse das verbas, denominadas de honorários sucumbências e a permissão para o exercício da advocacia privada, cuja reestruturação foi fortalecer a carreira jurídica da instituição e atrair o ingresso para o corpo jurídico por meio de concurso público e reter os novos concursados cujos talentos permaneciam na Instituição até assumirem cargos de juízes ou cargos de procuradores da república ou promotores de justiça.

Enquanto a carreira finalística se encontra reestruturada, não há na AGU uma estrutura de quadro funcional administrativo compatível, para proporcionar aos advogados públicos o suporte administrativo e técnico, com a importância dessa instituição desde a sua criação em 2002. Ou seja, passa pelos mesmos problemas que rondavam a atividade finalística, com diversos cargos, mão de obra insuficiente e remuneração abaixo da praticada no setor público. Esta problemática se tornou marco nacional de luta pelos representantes legais, por pesquisadores e tem sido notícia da mídia sindical e palco de discussões desde a primeira gestão do governo Luís Inácio Lula da Silva.

Os concursos públicos realizados para o setor de gestão não foram suficientes para repor a força de trabalho, tendo em vista a evasão dos novos concursados para outros órgãos com remuneração mais atrativa.

Como se observa a AGU ainda não possui um corpo técnico único, com plano de carreira estruturada único, com remuneração condigna e em número suficiente para suprir a crescente demanda da Instituição. Daí houve-se a necessidade, desde a sua criação, de requisitar servidores pertencentes a diversos cargos sendo uns com plano e outros sem plano de carreira estrutura único no seu órgão de origem

A AGU com a prerrogativa de requisitar, temporariamente, servidores públicos federais, pertencentes a N cargos, de diversos órgãos para compor seu quadro. Sob o ponto de vista gerencial, algumas consequências podem ocorrer, o uso de mão de obra não pertencente ao quadro efetivo da empresa e redução de pessoal geralmente são interpretadas como sinais de quebra do

contrato psicológico entre organização e empregados, o que levaria à diminuição do comprometimento desses últimos com a primeira.

Tais adversidades, também, podem ser observadas no quadro de pessoal da AGU no Espírito Santo no que tange a sua composição. Além disso, os servidores podem ser classificados como: estatutários do quadro ou requisitados/cedidos e os celetistas requisitados/cedidos. Dentre os servidores estatutários requisitados/cedidos uns possuem e outros não possuem plano de carreira.

Pode-se observar, para efeito de equidade, que num mesmo setor da AGU, executando tarefa semelhante e nomeado em época idêntica, existe servidor requisitado/cedido que possui plano de carreira em seu órgão de origem (grupo CPCE) recebendo remuneração superior ao grupo SPCE que é formado pelos servidores administrativos do quadro e requisitados/cedidos, pertencentes aos regimes estatutário e celetista, sem plano de carreira estruturada.

O objeto de estudo desta pesquisa se refere às questões da diversidade contratual (possuir plano de carreira e não possui plano de carreira), da remuneração assimétrica e de cargos distintos em um mesmo ambiente laboral exercendo tarefas semelhantes, o que tem suscitado questionamentos quanto à equidade e tratamento justo entre os servidores envolvidos em exercício nessa mesma Instituição Pública.

A partir dessa explanação, questiona-se:

Até que ponto, remunerações distintas impactam a compreensão e percepção de justiça no caso dos servidores que executam tarefas semelhantes, por setor?

1.2 OBJETIVOS

Partindo do contexto, do problema e da questão de pesquisa, o objetivo geral foi identificar as possíveis consequências sobre o comprometimento

organizacional e percepção de justiça distributiva a partir da remuneração distinta entre dois grupos de servidores que se encontram em exercício num mesmo órgão público executando tarefas semelhantes por setor.

Por decorrência foram elaborados quatro objetivos específicos para o desenvolvimento a pesquisa quais sejam:

- Diagnosticar o comprometimento organizacional dos servidores com e sem plano de carreira;
- Diagnosticar a percepção de justiça distributiva com e sem plano de carreira;
- Identificar possíveis correlações entre as variáveis demográficas, funcionais, organizacionais e as dimensões de comprometimento organizacional e de justiça distributiva;
- Identificar possíveis correlações entre as variáveis remuneração, percepção de justiça distributiva e as dimensões de comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo para os casos dos servidores com e sem plano de carreira único.

1.3 JUSTIFICATIVA

O serviço público tem suas atividades regulamentadas por legislação específica que, não raro, impede seus gestores de implementarem medidas que possam conduzir a um clima organizacional que contribua para o melhor desempenho das atividades e responsabilidades das organizações que o integram.

Dessa forma, o comprometimento organizacional vem sendo estudado nos seus diversos enfoques, tanto no âmbito individual, como no compromisso para com a carreira ou com o trabalho, bem como o comprometimento para com a organização.

A vontade de entender as considerações que levam o indivíduo a se identificar com determinada coisa e dispensar esforços significativos para alcançá-la instiga a pesquisa na busca da relação que este evento traz para a gestão de

RH. Nos estudos de comprometimento organizacional, desafios têm sido impostos, entre eles o de identificar se as práticas organizacionais determinam o envolvimento

Esta pesquisa, além de ser inusitada, alicerça uma oportunidade para se pesquisar quais os efeitos e expectativas concebidos acerca da percepção de justiça distributiva e sobre o comprometimento organizacional analisados nestes dois grupos de servidores. O fato da distinção contratual entre os dois grupos é de amplo conhecimento, uma vez que pesquisadores e representantes legais têm buscado constantemente a melhoria da remuneração e um plano de carreira único para os servidores que se encontram no grupo SPCE. Em efeito, as respostas dos indivíduos nestas situações, possivelmente, manifestam maior coerência e propiciam análises e conclusões mais robustas.

2 APLICAÇÃO

A pesquisa sugere-se verificar viabilidade das informações prestadas pelos respondentes e pelo autor para fortalecer a Instituição

2.1 SOBRE O PERFIL DEMOGRÁFICO, FUNCIONAL E ORGANIZACIONAL DOS GRUPOS SPCE E CPCE

Grupo CPCE: 48,00%(do total de 21 indivíduos) responderam que se encontram em exercício na AGU no ES entre 8 a 11 anos; 86,00% informaram que recebem remuneração acima de R\$ 9.001,00; 90,00% possuem idade entre 51 a 65 anos e 86,00% exercem o cargo de ensino fundamental e médio.

Grupo SPCE: 59,00%(do total de 44 indivíduos) responderam que possuem até 11 anos em exercício na AGU; 66,00% responderam que recebem remuneração em até R\$ 7.000,00; 75,00% exercem o cargo de ensino

fundamental e médio e foi confirmado que o grupo SPCE possui maior qualificação em relação ao grupo CPCE.

Acerca da amostra integral, num total de 65 indivíduos, 74,00% disseram ser casados; 83,00% possuem idade acima de 51 anos e acima de 30 anos de serviço público revelou 55,40%.

2.2 SOBRE AS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO AFETIVO, INSTRUMENTAL E NORMATIVO E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

Ficou confirmado que a escolaridade, como variável preditora, possui poder explicativo de natureza inversa, sobre o comprometimento afetivo, instrumental, normativo e a percepção de justiça distributiva. Ou seja, quanto maior o nível educacional menor o comprometimento organizacional e percepção de justiça distributiva dos indivíduos.

Observou que o grupo CPCE possui maior comprometimento afetivo, instrumental, normativo e percepção de justiça distributiva em comparação ao grupo SPCE. A diferença significativa verificada entre os dois grupos, deve-se ao fato do grupo SPCE possuir as seguintes características: possuir remuneração inferior, baixa percepção de justiça distributiva e nível de escolaridade acima da exigida para o cargo ser superior ao CPCE.

A correlação da variável remuneração com as dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva dentro de cada grupo CPCE e SPCE foi diretamente proporcional à média, ou seja, quanto maior a remuneração maior o comprometimento organizacional e a percepção de justiça distributiva.

Destacamos os itens 23, 24, 16 e 17 constantes no Apêndice III, página 140:

Os itens 23 e 24, relativo à percepção de justiça distributiva, tiveram as menores notas respondidas pelo grupo SPCE e maiores notas pelo grupo CPCE.

Em relação à percepção de justiça distributiva contida no item 23. “Se considerar os demais salários pagos nesta instituição, recebo um salário justo”. O grupo CPCE considerou elevado grau de percepção de justiça distributiva com maior média de 3,67 e SPCE respondeu como menor baixo grau com média de 1,86. Ficou comprovado que quanto maior a remuneração maior a percepção dos servidores quanto ao salário justo em comparação com os demais servidores.

Os grupos SPCE e CPCE manifestaram baixa percepção de justiça, dentre elas o componente estresse foi a segunda maior diferença entre os seis itens sobre a percepção de justiça distributiva, in verbis: “24.Sou recompensado de maneira justa pelo estresse que sou submetido durante meu trabalho”. O grupo que recebe remuneração inferior respondeu 2,09; enquanto o grupo CPCE respondeu 2,69. Diante destas duas respostas, emergiu manifestação acerca das condições estressantes de trabalho nas três unidades e ficou evidenciado que as questões sobre a qualidade de vida no trabalho e remuneração são proeminentes considerando a conjuntura e o público deste estudo. Ou seja, a origem do estresse pode estar relacionada com as recompensas e gratificações ou estresse pode se por meio da convivência no local de trabalho. Esta, implica dizer que pode ser descartada conforme respostas encontradas nos itens 16 e 17.

Sobre a origem do estresse há de se notar que os respondentes dos grupos SPCE e CPCE informaram que existe convivência harmoniosa no local de trabalho e responsabilidade ao responderem lealdade com a instituição, item 16 – médias 3,80 e 4,00, e existência de compromisso e responsabilidade mútuos entre os colaboradores dos dois grupos, conforme o item 17 – médias 3,32 e 3,90.

Observou, inicialmente, que as médias encontradas no grupo CPCE relativas ao comprometimento afetivo, instrumental, normativo foram superiores às obtidas na amostra SPCE. A diferença significativa deve-se ao fato do grupo SPCE possuir remuneração ser inferior, baixa percepção de justiça distributiva e nível de escolaridade acima da exigida para o cargo ser superior ao CPCE.

Foi confirmada que a justiça distributiva apresenta relação positiva e poder explicativo sobre as dimensões do comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

A correlação da variável remuneração com as dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva dentro de cada grupo CPCE e SPCE foi diretamente proporcional à média de comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo e percepção de justiça distributiva.

O grupo SPCE obteve correlação entre a remuneração e as dimensões do comprometimento afetivo e normativo, ou seja, as atitudes dos indivíduos comprometidos afetiva e normativamente estão relacionadas positivamente ao salário.

Houve correlação entre a remuneração e a dimensão instrumental na amostra CPCE. O vínculo instrumental tem como foco as trocas que o indivíduo faz - salário, tempo investido, entre outras, a remuneração superior desse grupo pode ter contribuído para que haja essa ligação em que o empregado opta por permanecer na empresa enquanto percebe benefícios nessa escolha.

Em relação a variável estado civil com as dimensões do comprometimento e a percepção de justiça distributiva apresentaram, de maneira robusta, médias crescentes, e notável diferença entre os extremos, na sequência dos grupos de solteiro e casado. Concluem-se que os mais comprometidos têm a família e o trabalho como as atividades mais importantes da vida.

Foi confirmado que a variável escolaridade possui poder influenciador inversamente proporcional, ou seja, quanto maior o nível educacional menor o comprometimento afetivo, instrumental, normativo e a percepção de justiça distributiva.

Foi confirmada que a variável idade possui poder explicativo sobre as três dimensões do comprometimento, ou seja, quanto maior a idade maior o comprometimento afetivo, instrumental e normativo. Há de se notar que se

houvesse no corpo administrativo da AGU servidores, pertencentes ou não ao quadro, mais jovens a média do comprometimento afetivo, instrumental e normativo poderia ser ainda menor dentro de cada grupo.

Por fim, ficou comprovado que a justiça distributiva, como variável independente, possui poder influenciador sobre as dimensões do comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

Foram confirmadas correlações entre os construtos do comprometimento afetivo e normativo, significa que os servidores que possuem um vínculo emocional com a instituição também têm um sentimento de obrigação moral em permanecer na organização e entre o comprometimento afetivo e normativo dos pesquisados, significa que os servidores que possuem afeto pela instituição, também se encontram vinculados devido à percepção dos custos associados a abandonar a empresa.

Ficou provado que existe correlação positiva entre as dimensões do comprometimento afetivo, instrumental e normativo com a percepção de justiça distributiva. Ou seja, o aumento ou a diminuição da média de comprometimento organizacional é diretamente proporcional a média da percepção de justiça distributiva.

2.3 COMO IMPLANTAR OS RESULTADOS

Sugere à Advocacia-Geral da União analisar os resultados encontrados nas três unidades da AGU no Estado do Espírito Santo e verificar a possibilidade de inserir na pauta do planejamento das atividades ações de estruturação da recomposição salarial e recompensa em pecúnia relativa à capacitação, além do Plano de Carreira Administrativa, com remuneração condigna, em número suficiente de servidores do quadro para suprir a crescente demanda que aportam no órgão. A seguir traz algumas sugestões como implantá-las:

| Primeira Sugestão | Como implantar |
|---|--|
| Recomposição do valor real da remuneração dos servidores do quadro da Instituição | Força política junto ao chefe do Executivo com lobby no Legislativo de forma a garantir recursos orçamentários para a implementação da recomposição. Torna-se imprescindível a presença ativa, como por exemplo: reuniões e lobby junto aos Ministérios do Poder Executivo Federal, uma vez que durante um processo legislativo, este tem amplo poder para a tomada de decisão. |
| Capacitação de servidor | Regulamentar por meio de Portaria o incentivo em pecúnia ao servidor que possuir educação formal superior à exigida para o ingresso no cargo de que é titular |
| Segunda Sugestão – Plano de Carreiras dos Servidores com reajuste salarial | Como implantar |
| Tabela salarial única com revisão salarial e reestruturação remuneratória | Sobre a proposta de tabela salarial única para os servidores administrativos e para os novos concursados, incluir no processo os representantes legais e o Grupo de trabalho dos administrativos da AGU sobre o Plano de Carreiras de forma a abranger todos os servidores regidos pela Lei 8.112/90 que integram o quadro criado pela lei 10.480/02 e todos que estão em exercício na AGU como requisitados que não possuem plano de carreira poderão fazer parte da nova estrutura proposta constando prazo para opção. Utilizar como parâmetro financeiro as carreiras de Analista e Técnico do Ministério Público da União (MPU), bem como realinhar e adequar o nível auxiliar ao da carreira de Auxiliar do MPU que foi extinta em 2016. |
| Estrutura proposta para Plano de Carreira Administrativa único | Albergar, sob a estrutura de carreira, todos os servidores técnico-administrativos hoje exercendo atividades na AGU, mediante a transformação dos cargos até então ocupados em cargos pertencentes à “nova” estrutura, aproveitando-se a oportunidade, ainda, para promover a racionalização e aglutinação de diversos destes cargos, observada a escolaridade exigida para o ingresso original e a similitude de atribuições |
| Enquadramento dos servidores na estrutura proposta | Essa proposta visa à racionalização dos N cargos existentes. Ao implantá-lo, contudo por meio de lei própria para dispor sobre as situações atuais e suas correspondências nas novas situações, evitando decisões administrativas que atentem contra princípios constitucionais básicos para a Administração Pública. |
| Devolução de servidores cedidos e requisitados | Desde que não vá de encontro aos princípios constitucionais da finalidade, da razoabilidade, da eficiência administrativa e aqui também o da economicidade. A devolução desses servidores “cedidos” ou “requisitados” em exercício na AGU aos órgãos de origem deve acontecer à medida que seus postos de trabalho sejam preenchidos por servidores concursados já na “nova” estrutura de carreira. |

Fonte: elaboração própria

3 RESULTADOS ESPERADOS

Sabemos que questões relativas à qualidade do serviço, à melhoria das condições de trabalho, dos processos de trabalho podem ser mais facilmente percebidas como passíveis de proporcionar ganho mútuo, possuindo estrutura de soma positiva, ou seja, não impõe perda a nenhum ator. Mas quando se trata de questões econômicas e remuneratórias são percebidas como distributivas no sentido de que o ganho para o servidor implica uma perda para o administrador público.

O que se buscou nesta pesquisa foi identificar o problema existente e construir um espaço de entendimento, uma vez que há de se reconhecer que um ator necessita do outro para sua sobrevivência.

Para tanto, o incentivo em pecúnia ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido pelo cargo, a recomposição salarial, a criação das carreiras, juntamente com proposta remuneratória, e a composição de quadro funcional da AGU visam à profissionalização dos serviços executados pelo Estado. As formas de reestruturação do corpo técnico e da gestão da AGU têm por finalidade sanar um problema que se procrastina no tempo e alguns dos pontos de maior fragilidade relacionados à atual política de recursos humanos da instituição.

Entre estes pontos estão: a baixa remuneração, a insuficiência quantitativa de servidores, a falta de estímulo pelo servidor em se capacitar, o baixo grau de adequação dos cargos hoje existentes às necessidades organizacionais atuais e futuras, o alto índice de evasão para outras carreiras do Governo Federal, a não retenção de talentos, a ausência de mecanismos de recompensa aos servidores já qualificados e, principalmente, a imensa defasagem salarial dos servidores administrativos.

Espera-se, com as sugestões, corroborar com a concretização da estrutura de quadro funcional compatível com a importância dessa Instituição, melhorar o comprometimento organizacional e a percepção de equidade na distribuição das recompensas dos servidores administrativos em exercício na AGU,

especialmente os pertencentes ao quadro institucional, incentivar a qualificação dos servidores administrativos, especialmente quanto ao preenchimento das vagas de Mestrado Profissional em Gestão Pública ofertadas pela UFES em parceria com a Escola da AGU, bem como atrair futuros concursados para o quadro do Órgão, conseqüentemente diminuir a rotatividade desses servidores, facilitando assim a formação e fortalecimento de sua identidade como grupo e como organização.

Em suma, frisa-se que as sugestões elencadas têm como objetivo fortalecer o reconhecimento e a atuação da Advocacia-Geral da União. Cujas pesquisas buscou conhecer com mais acuracidade a real necessidade dos servidores administrativos em exercício na AGU, bem como colabora e deixa espaço para novos estudos para o conhecimento científico acerca desses relevantes estudos sobre o comportamento organizacional, especialmente no setor público.