

PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL DE SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Catarina Cecília Odelius¹
codelius@unb.br

Angelino Rabelo dos Santos²
angelino.consult.rh@terra.com.br

Data de Submissão: 11/07/2007

Data de Aprovação: 02/07/2008

¹ Doutorado em Psicologia. Professora Adjunta no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília

² Mestrado em Administração. Consultor em Gestão de Pessoas

PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL DE SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

RESUMO:

O objetivo da pesquisa foi verificar as diferenças de percepção de justiça organizacional entre empregados que recebem Remuneração Fixa e os que, além desta, percebem Remuneração Variável. Os dados coletados em duas empresas estatais, por meio da Escala de Percepção de Justiça Organizacional, foram tratados e submetidos a análises fatorial, descritiva e inferencial. Os resultados indicam não haver diferenças de percepção entre os empregados que recebem ou não PLR na Empresa A e que existe diferença na dimensão Justiça Distributiva entre os empregados das duas empresas que não recebem PLR. Por fim, a variável tempo na área foi preditora das dimensões Justiça Distributiva, Justiça Procedimental e no fator geral Justiça Organizacional. A variável sexo também foi preditora de Justiça Distributiva.

Palavras-chave: Justiça organizacional. Remuneração. Participação nos Lucros e Resultados (PRL).

PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL DE SISTEMAS DE REMUNERACIÓN EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS

RESUMEN:

El objetivo de la investigación fue verificar las diferencias de percepción de justicia organizacional entre empleados que reciben Remuneración Fija y los que, además de ésta, reciben Remuneración Variable. Los datos colectados en dos empresas estatales, por medio de la Escala de Percepción de Justicia Organizacional, fueron tratados y sometidos a análisis factorial, descriptivo e inferencial. Los resultados indican que no hay diferencias de percepción entre los empleados que reciben o no PLR en la Empresa A y que existe diferencia en la dimensión Justicia Distributiva entre los empleados de las dos empresas que no reciben PLR. Por último, la variable *tiempo en el área* fue predictora de las dimensiones Justicia Distributiva, Justicia Procedimental y en el factor general Justicia Organizacional. La variable *sexo* también fue predictora de Justicia Distributiva.

Palabras clave: Justicia organizacional. Remuneración. Participación en las Ganancias y Resultados (PRL).

PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE OF REMUNERATION SYSTEMS IN PUBLIC ORGANIZATIONS

ABSTRACT:

The objective of this study was to determine the differences in perception of organizational justice among employees who receive a Fixed Remuneration, and employees who receive both Fixed and Variable Remuneration. The data collected in two state companies, using the Scale of Perception of Organizational Justice, were submitted to inferential, descriptive and factorial analysis. The results indicate that there are no differences of perception between employees that do or do not take part in profit sharing schemes in Company A, and that

there is a difference in the Distributive Justice between the employees of the two companies that do not participate in profit sharing schemes. Finally, the variable *time spent working in the sector* was a predictor of the dimensions Distributive Justice, Procedural Justice and the general factor Organizational Justice. The variable *sex* was also a predictor of Distributive Justice.

Key words: Organizational justice. Remuneration. Profit Sharing Schemes.

1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas nas últimas décadas fizeram com que trabalhadores competentes e comprometidos com as organizações fossem identificados como uma fonte de vantagem competitiva. Em decorrência disso, políticas de gestão de pessoas foram modificadas para buscar incentivar esses profissionais a colocarem à disposição das organizações as experiências, os conhecimentos e as habilidades necessárias para a obtenção de resultados diferenciados. Entre estas políticas de gestão de pessoas destacam-se os sistemas de remuneração funcional (fixa) e variável como formas de recompensar a contribuição de indivíduos e grupos para a organização e buscar alinhar as ações dos profissionais aos objetivos estabelecidos por parte da organização. (WOOD JÚNIOR et al., 1999; XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999). As organizações procuram, então, definir sistemas de remuneração eqüitativos e justos, porém, nem sempre são assim percebidos pelos colaboradores, o que resulta em descrédito e não aceitação da política, gerando insatisfação e comportamentos não desejados.

Adams, em 1965, já ressaltava a importância da percepção dos trabalhadores quanto à justiça das recompensas recebidas, uma vez que estas influenciam o comportamento dos profissionais, e, mais recentemente, Greenberg (1987, 1990) e Rego (2002) destacam que o tema justiça reveste-se de grande complexidade e requer que os gestores compreendam quando e em que condições os trabalhadores atribuem como justas as distribuições de recursos (justiça distributiva), os procedimentos utilizados para sua distribuição (justiça procedimental) e as interações sociais que ocorrem entre as pessoas, em especial, entre gestores e seus subordinados (justiça interacional).

Considerando essas questões, a pesquisa desenvolvida teve como objetivo verificar as diferenças de percepção de justiça organizacional entre empregados que recebem Remuneração Fixa, em relação àqueles que, além desta, recebem Remuneração Variável, na forma de PLR (Participação nos lucros e resultados).

2 JUSTIÇA NAS ORGANIZAÇÕES

O tema tem sido discutido sob diferentes abordagens ao longo do tempo e, de acordo com Paz (1999), os principais marcos teóricos para as áreas de sociologia e de psicologia social datam da década de 1960, destacando-se as contribuições de Homans, em 1961, e de Adams, em 1965.

Conforme Paz (1999) e Mendonça (2003), os estudos imediatamente posteriores a Adams tiveram o objetivo de buscar a comprovação empírica de seus postulados e investigaram o comportamento de indivíduos frente a situações de injustiça. Essas pesquisas, quando voltadas para as relações de trabalho, abordaram a **justiça distributiva**,

que diz respeito à maneira como uma organização distribui os recursos financeiros disponíveis entre seus empregados.

Na evolução dos estudos, Gomide (1999) ressalta que, em 1975, Deutsch aponta, a partir do resultado de seus estudos, a limitação do modelo unidimensional, uma vez que a alocação de recursos não é suficiente para explicar plenamente a natureza da justiça organizacional, e introduz a visão sistêmica sobre justiça, incentivando a pesquisa por outras dimensões. O conceito, então, evolui de uma perspectiva unidimensional para uma perspectiva multidimensional.

Greenberg (1987, 1990), ao fazer uma revisão da literatura sobre o significado da justiça organizacional, concluiu que, apesar da sua evolução e da relevância do conceito para o entendimento do comportamento nas organizações, os assuntos relacionados ao tema continuavam a ser tratados de maneira superficial, sendo pequeno o número de estudos que examinavam o funcionamento dos construtos justiça distributiva e justiça procedimental em campo.

Rego (2002) destaca que os estudos relativos à justiça organizacional com enfoque multidimensional têm abordado três dimensões: **justiça distributiva equitativa** (ADAMS, 1965); **justiça procedimental** (THIBAUT; WALKER, 1975) e **justiça interacional** (BIES; MOAG, 1986). Esse autor caracteriza assim essas dimensões:

- **Justiça distributiva** - foco no conteúdo, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Diz respeito aos salários, classificações obtidas pelas pessoas nas avaliações de desempenho, promoções, lucros distribuídos e sanções disciplinares, entre outros.
- **Justiça procedimental** - foco no processo, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Refere-se aos procedimentos usados para definir os acréscimos salariais, sistemas de avaliação de desempenho e processos disciplinares, entre outros.
- **Justiça interacional** - aborda o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores (social/interpessoal) e, ainda, pelo grau em que o superior fornece informações e justifica as decisões que afetam as pessoas (informacional).

Ainda segundo Rego (2002), há diferenças quanto ao papel de cada uma das dimensões sobre o comportamento do indivíduo. Se uma pessoa percebe os resultados alcançados como justos, a relevância dos procedimentos e das interações para as suas reações é reduzida, ou seja, não são os procedimentos ou interações injustas capazes de induzi-la a retaliar e a baixar o seu comprometimento. Em contrapartida, se os resultados recebidos são percebidos pelo indivíduo como injustos, este tende a desenvolver atitudes e comportamentos organizacionais negativos, como insatisfação, baixo desempenho na função e absenteísmo. Todavia, nesse caso, a existência de procedimentos e interações justas pode inibi-lo de agir contra a organização. Já a combinação de resultados injustos com procedimentos e interações injustas faz com que as reações negativas do indivíduo sejam vigorosas.

A percepção de justiça tem sido investigada associada a diferentes culturas (CHERYL, 2004); organizações dispersas geograficamente (CONN, 2004); diferentes aspectos como eficácia e comprometimento (POULOS, 2004); diferenças individuais e avaliação cognitiva (ROBINSON, 2004); comprometimento organizacional (REGO, 2004), entre outros.

3 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

Inúmeras obras apresentando o estado da arte na área de administração salarial foram publicadas no início da década de noventa, abordando: a evolução dos conhecimentos e das pesquisas na área, o pagamento por desempenho, orientações quanto à aplicabilidade e desenho dos sistemas, etapas de desenvolvimento, possíveis problemas e cuidados para obter efetividade (HOPKINS; MAWHINNEY, 1992; HENEMEN, 1992); enquanto outras começaram a enfatizar a necessidade de definição de novos sistemas de remuneração (LAWLER, 1990; WILSON, 1995; WOOD JÚNIOR et al., 1999), ou aspectos específicos, como sistema de pagamentos variáveis (BELCHER JÚNIOR, 1996; GUIMARÃES, 1999; XAVIER; SILVA, NAKAHARA, 1999), pagamentos para equipes (GROSS, 1995), ou o efeito da remuneração sobre a saúde mental (ODELIUS, 1999).

De acordo com Lyons e Ben-Ora (2002), as pesquisas têm demonstrado que as organizações estão, cada vez mais, utilizando sistemas de remuneração que incluem a remuneração variável, baseada em desempenho, tendo como critério de medida o desempenho organizacional e/ou o desempenho individual. Quando a organização recompensa o desempenho individual os resultados financeiros tendem a ser maiores se comparados com as que utilizam o desempenho organizacional. Esses autores, assim como Wood Júnior e outros (1999), ressaltam a importância de definição de uma política estratégica de recompensas em que a parte relativa à remuneração deve abranger o pagamento de um salário base, benefícios e remuneração variável (incentivos de curto e de longo prazo), recomendando ações semelhantes às de Henemen (1992) para a implementação da política. Os autores anteriormente citados também destacam a importância da aceitação da política de remuneração por parte dos empregados para que seus objetivos sejam alcançados.

Guimarães (1999) ressalta que a remuneração variável consiste no valor pago ao funcionário na forma de gratificação, bônus, prêmio, participação nos lucros ou resultados (PLR). Esse valor é adicionado ao salário fixo do empregado, segundo uma periodicidade estabelecida pela organização, em contraprestação ao diferencial de produtividade apresentado pelo indivíduo, se comparado com seus pares, geralmente ocupantes do mesmo cargo. A PLR contempla, além da distribuição de lucros, a participação nos resultados, e, geralmente, é calculada por uma fórmula matemática que define os parâmetros para transformação dos resultados alcançados em prêmios a serem concedidos aos empregados.

No Brasil, a PLR é prevista desde a Constituição Federal de 1946 e, na atual Constituição, está abordada no Artigo 37, inciso XI (BRASIL, 2003). Entretanto, a regulamentação desse dispositivo constitucional somente ocorreu com a edição da Medida Provisória nº 794/94 que, depois da 77ª reedição, foi convertida na Lei Ordinária n. 10.101/00, de 19 de dezembro de 2000 (BRASIL, 2000). Na Administração Pública Federal, que inclui as empresas públicas e sociedades de economia mista, a referida legislação infraconstitucional não foi considerada auto-aplicável, razão pela qual o Conselho de Controle de Empresas Estatais – CCEE editou a Resolução n. 10, de 09 de junho de 1995, que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das organizações públicas (BRASIL, 1995).

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa é do tipo explicativa, pois, além de buscar identificar opiniões, percepções e comportamentos de indivíduos da população estudada, permitindo observar a característica de um fenômeno, tem a preocupação de identificar os fatores que determinam

ou que contribuem para a ocorrência desse fenômeno e a relação entre variáveis. (DRENTH, 1984).

Participaram da pesquisa duas empresas públicas de direito privado que atuam no setor agropecuário estatal brasileiro, sendo a primeira responsável pela pesquisa agropecuária em âmbito nacional (Empresa A), e a segunda, responsável pela assistência técnica e extensão rural aos produtores rurais do Distrito Federal (Empresa B). A pesquisa limitou-se à sede da primeira empresa e ao escritório central da segunda, visando que os pesquisados tivessem pelo menos o ensino médio completo, de modo a assegurar a compreensão do instrumento utilizado. A Empresa A adota em sua política de gestão de pessoas a remuneração fixa e a remuneração variável (PLR), enquanto que a Empresa B adota a remuneração fixa (funcional) e por maturidade profissional. Para conhecer os sistemas de remuneração das organizações pesquisadas foi realizada uma análise documental.

A pesquisa de campo levantou a percepção de justiça organizacional dos empregados das empresas pesquisadas, utilizando a Escala de Percepção de Justiça Organizacional – EPJO, construída e validada por Mendonça e outros (2002).

A EPJO inclui três dimensões de justiça organizacional: **justiça distributiva** – avalia o grau em que as recompensas recebidas pelos empregados são percebidas como relacionadas aos investimentos; **justiça procedimental** – avalia os procedimentos formais seguidos por aqueles que são responsáveis pela distribuição de recursos e **justiça interacional** – avalia a qualidade do relacionamento interpessoal entre chefia e subordinados. Para responder à pesquisa os participantes foram solicitados a avaliar, para cada uma das assertivas apresentadas, o seu grau de concordância em relação a ela, devendo assinalar sua resposta em uma escala Likert que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Os questionários foram distribuídos aos pesquisados, que os encaminhavam ao local indicado para devolução, e o processamento dos dados foi efetuado seguindo os procedimentos técnicos preconizados por Tabachnick e Fidell (1996).

Efetou-se, *a priori*, a limpeza do banco de dados, atentando-se para os casos omissos (*missing values*), presença de *outliers* univariados e multivariados, normalidade, homocedasticidade e linearidade das variáveis. Foram considerados, nesse procedimento preliminar, os vinte itens da EPJO e as variáveis demográficas (*sexo, idade, escolaridade*) e funcionais (*tempo de trabalho na empresa e na área, cargo ocupado e tipo de vínculo empregatício*). Para a Empresa A perguntou-se também se o pesquisado havia recebido a PLR, o número de vezes e a última vez em que havia recebido. Após a correção das imprecisões identificadas, os dados faltosos foram substituídos pelas médias.

Foi realizada análise fatorial visando verificar a adequação do instrumento usado para a amostra de interesse, bem como análises descritivas e inferenciais (teste de comparação de médias e regressões lineares múltiplas).

Procedeu-se, ainda, a comparação das percepções de justiça organizacional dos empregados da Empresa A e da Empresa B, que não recebem PLR, uma vez que a amostra pesquisada era composta por empregados de duas empresas que têm porte, valores, culturas, estruturas organizacionais e estilos gerenciais diferentes, apesar de atuarem no mesmo setor.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os sujeitos pesquisados na Empresa A correspondem a 21,8% da população alvo,

enquanto na Empresa B, 47,4%. Do total de pesquisados, 60,1% são homens e, em relação à faixa etária, tem-se que 32,9% têm até 40 anos, 31,4% têm entre 41 e 50 anos e 35,8% têm acima de 51 anos. Em relação ao tempo de empresa há uma concentração de profissionais com menos de 5 anos (25,7%) e com 20,1 a 25 anos (25%). Verificou-se, ainda, que 54,8% dos respondentes estavam na atual área de lotação há menos de 5 anos.

Na Empresa A verificou-se que 60 sujeitos pesquisados percebem apenas a remuneração funcional fixa, enquanto que 36 recebem a remuneração funcional fixa e a PLR.

5.1 Análise fatorial

A adequação da *EPJO* (MENDONÇA et al., 2002) foi verificada para a amostra de respondentes, tendo sido efetuada análise fatorial para investigar a validade e a fidedignidade da estrutura dos itens do instrumento de pesquisa (PASQUALI, 2002, 2003; TABACHNICK; FIDELL, 1996).

Inicialmente foram calculados o índice Kayser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de *esfericidade de Bartlett*, cujos resultados, 0,94 e $c^2(190) = 2194,42$, $p < 0,001$, respectivamente, indicaram que a matriz é fatorável. A seguir utilizou-se o método de extração da máxima verossimilhança (*ML*), fixando-se três fatores com rotação oblíqua e tendo como critério de aceitação dos itens nos fatores carga igual ou superior a $\pm 0,30$, bem como a semelhança do conteúdo semântico entre as variáveis agrupadas em um mesmo fator. Vale salientar que a mencionada rotação supõe que existam correlações entre os fatores que compõem a variável de estudo (MENDONÇA et al., 2002; REGO, 2004). Os resultados podem ser vistos na Tabela 01.

Tabela 1 - Estrutura Fatorial da Escala de Percepção de Justiça Organizacional – EPJO

Itens	Fatores		
	I	II	III
12 - Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.	0,92	-0,07	0,0 1
11 - O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.	0,87	-0,06	0,0 3
8 - O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	0,86	-0,11	0,2 1
14 - O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as conseqüências delas.	0,73	-0,08	0,1 5
18 - O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.	0,61	-0,02	0,1 9
6 - O meu chefe preocupa-se com os meus direitos.	0,57	-0,09	0,1 6
2 - O meu chefe consegue superar favorecimentos pessoais ao se relacionar com os empregados.	0,45	-0,21	0,0 7
1 - Sou recompensado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho.	0,12	-0,90	- 0,1 0

16 - Sou recompensado de maneira justa pela qualidade do trabalho que apresento	-0,02	-0,89	0,07
7 - Sou recompensado de maneira justa por meus esforços na realização do meu trabalho.	-0,09	-0,86	0,00
4 - Sou recompensado de maneira justa por minha experiência profissional.	-0,05	-0,82	0,08
20 - Se considerar os demais salários pagos nesta organização, recebo um salário justo.	-0,10	-0,69	0,01
10 - Sou recompensado de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	0,14	-0,55	0,09
13 - A minha organização possibilita a participação dos empregados, por meio de representantes, quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.	-0,05	-0,05	0,70
15 - A minha organização escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.	0,14	-0,18	0,61
9 - A minha organização procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.	0,12	-0,06	0,60
5 - A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	0,19	-0,13	0,59
3 - A minha organização dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	0,33	-0,25	0,09
17 - Na minha organização recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	0,41	-0,19	0,02
19 - No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.	0,56	-0,07	0,06
Número de Itens aceitos = 17	0,90	0,92	0,85
Alpha de Cronbach =	10,79	1,95	1,11
Eigenvalue =	54,0%	9,8%	5,6%
Variância =			
% de Variância Total = 69,4%			

Notas: **I** = Justiça Interacional, **II** = Justiça distributiva, **III** = Justiça Procedimental.

Fonte: Os autores com base nos questionários aplicados.

Os resultados indicam a presença de três fatores com valor próprioⁱ (*eigenvalue*) superior a 1,00, explicando conjuntamente 69,4% da variância total. Corroborando a validação anterior da escala, realizada por Mendonça e outros (2002), foram identificados três fatores de justiça organizacional no instrumento, sendo eles: **justiça interacional**, **justiça distributiva** e **justiça procedimental**. Vale salientar que a dimensão **justiça interacional** é a que explica maior variância das respostas dos sujeitos. No fator justiça procedimental, foram eliminados três itens (3, 17 e 19), uma vez que nesta amostra as cargas fatoriais obtidas foram maiores para a dimensão justiça interacional, diferentemente da escala original.

As saturações dos itens nos fatores variaram de 0,45 a 0,92 no fator **justiça interacional**, sendo que a saturação mais alta é a do item 12, “Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista”; no fator **justiça distributiva** as saturações variaram de -0,55 a -0,90, tendo o item 01 a saturação mais alta, “Sou recompensado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho”; e, em **justiça procedimental**, de 0,59 a 0,70, tendo o item 13 a saturação mais alta, “A minha organização possibilita a participação dos empregados, por meio de representantes, quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial”.

No que se refere à consistência interna do instrumento, o coeficiente *alfa de Cronbach* para o fator **justiça interacional** foi de 0,90; para **justiça distributiva** foi de 0,92; e, para **justiça procedimental**, 0,85. Esses resultados indicam que *EPJO* é válida para a amostra de respondentes pesquisada (PASQUALI, 2003).

Também foram verificadas correlações significativas entre as três dimensões de justiça organizacional, a saber: entre **justiça distributiva** e **justiça procedimental** ($r = 0,64$, $p < 0,001$), entre **justiça distributiva** e **justiça interacional** ($r = 0,61$, $p < 0,001$), e entre **justiça procedimental** e **justiça interacional** ($r = 0,68$, $p < 0,001$). Isso sugeriu a existência de um fator de segunda ordem. Assim, nova análise fatorial foi executada, utilizando-se o método da Máxima Verossimilhança e fixando a extração de um fator.

O $KMO = 0,72$ e o teste de *esfericidade de Bartlett*, $c^2(3) = 167,80$, $p < 0,001$, indicaram que a matriz é fatorável. Os resultados suportaram a presença de um fator geral, intitulado de **justiça organizacional**, com *eigenvalue* igual a 2,29, e explicando 76,3% da variância total. As saturações foram superiores a 0,76, tendo o item **justiça procedimental**, carga fatorial igual a 0,84. Por fim, o índice de consistência interna foi igual a 0,84.

Diante desses resultados, a *EPJO* foi validada para a amostra de respondentes. Os resultados encontrados corroboraram a estrutura fatorial sugerida por Mendonça e outros (2002), de três fatores (**justiça distributiva**, **procedimental** e **interacional**); entretanto, a escala validada neste estudo ficou composta por 17 itens.

Por precaução também foi testada a estrutura tetradimensional recomendada por Rego (2004). Esse autor sugere em seu modelo, além das dimensões **justiça distributiva** e **procedimental**, a repartição da dimensão de **justiça interacional** em duas facetas, **interpessoal/social** e **informacional**. A estrutura fatorial encontrada não corrobora esse modelo, sendo evidente um modelo tridimensional com um fator de segunda ordem.

Concluída essa etapa, voltou-se a atenção para os objetivos desta pesquisa: identificação das percepções de **justiça organizacional (distributiva, procedimental e interacional)** dos empregados que recebem somente remuneração fixa e daqueles que, além desta, percebem PLR e comparação das percepções de justiça organizacional desses empregados, bem como a investigação de quais variáveis demográficas e funcionais são preditoras das percepções de justiça organizacional.

5.2 Percepções de justiça organizacional (*jd*, *jp* e *ji*) versus remuneração fixa

Inicialmente foram calculadas as medidas de tendência central das percepções de justiça organizacional dos empregados da Empresa A e da Empresa B que não recebem PLR. Os resultados podem ser vistos na Tabela 02.

Tabela 02 - Distribuição das Percepções de Justiça Organizacional dos empregados que não percebem PLR, de acordo com a empresa em que trabalham

EMPRESA A	EMPRESA B
-----------	-----------

	<i>JD</i>	<i>JP</i>	<i>JI</i>	Fator Geral	<i>JD</i>	<i>JP</i>	<i>JI</i>	Fator Geral
Média	2,99	3,39	3,49	3,29	3,62	3,32	3,59	3,51
Mediana	3,00	3,50	3,29	3,27	3,83	3,50	3,71	3,75
Moda	3,00	3,50	2,86	2,31	4,00	3,75	4,00	3,82
Desvio padrão	1,06	0,83	0,88	0,82	0,88	0,90	0,70	0,72

Fonte: Os autores com base nos questionários aplicados.

Os empregados da Empresa B possuem percepções mais elevadas na dimensão **justiça distributiva** (média igual a 3,62, mediana igual a 3,83, moda igual a 4,00 e desvio padrão igual a 0,88).

Os resultados da Empresa B, mostrados por meio de medidas de tendência central, evidenciam que as percepções dos empregados são, em todas as dimensões de justiça organizacional, superiores ao ponto médio, que é 3.

Já, na Empresa A, os resultados indicam que os índices de percepção são ligeiramente mais elevados na dimensão justiça procedimental (média igual a 3,39, mediana igual a 3,50, moda igual a 3,50 e desvio padrão igual a 0,83) e que os índices de percepção de justiça desse grupo de empregados são menores do que os dos empregados da Empresa B.

Com o intuito de verificar se há diferença entre as médias das percepções dos dois grupos, compararam-se as médias nas dimensões de **justiça distributiva**, **justiça procedimental** e **justiça interacional** e **no fator geral**, utilizando-se o teste de comparação de médias para amostras independentes, teste *t* de *Student*. Os resultados são apresentados na Tabela 03.

Tabela 03 - Comparação das médias das Percepções de Justiça Organizacional de empregados da Empresa A e da Empresa B que não recebem PLR

Justiça	Médias Empresa A	Médias Empresa B	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>P</i>
Distributiva	2,99	3,62	-2,95	93	0,01
Procedimental	3,39	3,32	0,35	93	0,73
Interacional	3,49	3,59	-0,57	93	0,57
Fator Geral	3,29	3,51	-1,32	93	0,19

Fonte: Os autores com base nos questionários aplicados.

Como pode ser observado na Tabela 03, o resultado do teste *t* de *Student* indica diferença estaticamente significativa entre os dois grupos de empregados apenas na dimensão de justiça distributiva ($t = -2,95$, $p = 0,01$).

5.3 Percepções de justiça organizacional em sistemas diferenciados de remuneração

Os resultados para os empregados da Empresa A que percebem PLR, além da remuneração fixa, estão apresentados na Tabela 04, e demonstram índices de percepção ligeiramente mais elevadas na dimensão **justiça interacional** (média igual a 3,56 e mediana igual a 3,57); além do mais, todas as dimensões de justiça organizacional estão superiores ao ponto médio.

Tabela 04 - Percepções de empregados da Empresa A que, além da Remuneração Fixa, recebem PLR

	<i>JD</i>	<i>JP</i>	<i>JI</i>	Fator Geral
Média	3,31	3,32	3,56	3,40
Mediana	3,20	3,37	3,57	3,48
Moda	4,00	3,50	3,43	3,32
Desvio padrão	0,92	0,88	0,77	0,72

Fonte: Os autores com base nos questionários aplicados.

A comparação das médias das percepções de justiça organizacional entre o grupo de empregados que recebem somente remuneração fixa e aqueles que, além desta, percebem participação nos resultados – PLR, na Empresa A, está apresentada na Tabela 05.

Como pode ser observado, em que pesem as percepções dos empregados da Empresa A, que recebem PLR, apresentarem uma média ligeiramente superior nas dimensões de justiça, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas de percepções de justiça organizacional entre os dois grupos de empregados da Empresa A. Isto sugere que, nesta empresa, a percepção de justiça não é afetada pelo fato de o empregado receber ou não PLR.

Tabela 05 - Comparação das Percepções de Justiça de empregados da Empresa A que recebem ou não PLR

Justiça	Médias dos que recebem remuneração fixa mais PLR	Médias dos que recebem remuneração fixa	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>
Distributiva	3,31	2,99	1,49	94	0,14
Procedimental	3,32	3,39	-0,35	94	0,72
Interacional	3,56	3,49	0,41	94	0,68
Fator Geral	3,40	3,29	0,66	94	0,51

Fonte: Os autores com base nos questionários aplicados.

5.4 Variáveis demográficas e funcionais e suas relações com justiça organizacional

Esta etapa buscou investigar quais variáveis demográficas e funcionais são preditoras das percepções de **justiça organizacional (distributiva, procedimental e interacional)**. Para tanto, fez-se necessário efetuar uma Análise de Regressão Linear Múltipla.

Na regressão linear múltipla, aqui operacionalizada, foi adotado o método *stepwise*, no qual a ordem de entrada das variáveis no modelo é baseada em critério estatístico (TABACHNICK; FIDELL, 1996). Embora este método seja controverso, foi de igual forma utilizado, uma vez que se tem um conjunto de variáveis e se objetiva verificar o efeito de todas elas. As variáveis independentes consideradas foram: sexo, idade, escolaridade, se recebe participação nos resultados das empresas pesquisadas, tempo de trabalho na empresa, tempo de trabalho na área e vínculo empregatício. Como as variáveis sexo, se é empregado do quadro efetivo ou não e se recebe participação nos resultados são do tipo nominal, foram transformadas em variáveis *dummy*ⁱⁱ, sendo colocado como grupos de referência: homens, empregado efetivo e recebe participação, respectivamente. Os resultados são apresentados nas Tabelas 06, 07 e 08.

Tabela 06 - Regressão Linear Múltipla de Justiça Distributiva

Variáveis Preditoras	B	Beta	t
Sexo	0,52	0,25	2,94**
Tempo de trabalho na área	-0,14	-0,23	-2,61*

R = 0,30

R²_{ajustado} = 0,08

F(2,127) = 6,36**

Nota: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Fonte: Os autores com base nos questionários aplicados.

De todas as variáveis consideradas, verificou-se que apenas sexo – considerando os sujeitos do sexo masculino – e a variável tempo de trabalho na área [$F(2,127) = 6,36$, $p < 0,01$] explicam em 8% a dimensão justiça distributiva ($R = 0,30$, $R^2_{ajustado} = 0,08$). A variável sexo explica a dimensão **justiça distributiva** em sentido direto ou positivo, enquanto a segunda tem sentido inverso ou negativo, ou seja, quanto maior o tempo na área, menor a percepção de justiça. Essas contribuições são verificadas por meio do índice *Beta* (contribuição da variável para o modelo).

Isso significa que sujeitos do sexo masculino tendem a apresentar maior percepção de que são recompensados justamente. Por outro lado, à medida que aumenta o tempo em que os empregados trabalham na área, menor é sua percepção de que recebem remuneração justa. Provavelmente, à medida que ganham mais experiência, os empregados sentem como justo receber maior remuneração. Todavia, verifica-se que a explicação dessa dimensão a partir das duas variáveis, embora significativa, é relativamente pequena.

Anteriormente, Mendonça (2003), fazendo uso da mesma técnica estatística, encontrou que valores de abertura à mudança e nível de escolaridade são preditores dessa dimensão de justiça. O nível de escolaridade não foi aqui considerado como variável explicativa dessa dimensão de justiça. Estudos futuros devem ser operacionalizados, visando conhecer mais a respeito dessas relações.

Tabela 07 - Regressão Linear Múltipla de Justiça Procedimental

Variável Preditora	B	Beta	t
Tempo de trabalho na área	-0,09	-0,17	2,01*

R = 0,17

R²_{ajustado} = 0,02

F(1,128) = 4,04*

Nota: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Fonte: Os autores com base nos questionários aplicados.

Verificou-se que a variável tempo de trabalho na área [$F(1,128) = 4,04, p < 0,05$] explica em 2% a dimensão **justiça procedimental** ($R = 0,17, R^2_{ajustado} = 0,02$); sendo que esta tem sentido inverso ou negativo ($Beta = -0,17$). Isso significa que, quanto mais tempo o empregado trabalha na área, menor será sua percepção de que os procedimentos formais da organização acontecem de maneira justa. Observa-se que a explicação dessa dimensão, embora significativa, é relativamente pequena.

Mendonça (2003), fazendo uso da mesma técnica estatística, identificou nível de escolaridade, cargos de chefia e valores de conservação como preditoras dessa dimensão. Mais uma vez, estudos futuros devem ser realizados, visando conhecer melhor as relações entre essas variáveis.

Em relação ao **fator justiça interacional** não foram verificadas variáveis explicativas, uma vez que o ajuste do modelo não foi adequado.

Por fim, considerou-se o fator geral de justiça organizacional.

Tabela 08 - Regressão Linear Múltipla de Justiça Organizacional

Variável Preditora	B	Beta	t
Tempo de trabalho na área	-0,09	-0,19	-2,24*

R = 0,19

R²_{ajustado} = 0,03

F(1,128) = 5,00**

Nota: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Fonte: Os autores com base nos questionários aplicados.

Verificou-se que a variável tempo de trabalho na área [$F(1,128) = 5,00, p < 0,05$] explica em 3% o fator geral **justiça organizacional** [$R = 0,19, R^2_{ajustado} = 0,03$]; sendo que esta tem sentido inverso ou negativo. Os resultados indicam que quanto mais tempo o empregado trabalha na área, menor é sua percepção de justiça organizacional. Novamente, isso pode ocorrer em razão da experiência profissional do empregado, na medida em que, passando mais tempo na empresa, maior é sua expectativa de ser recompensado e reconhecido.

Diante desses resultados, pode-se verificar que a variável funcional tempo de

trabalho na área apresentou-se como preditora para as dimensões de justiça distributiva, de justiça procedimental e no fator geral (justiça organizacional). Isso é pertinente, já que à medida que aumentam o tempo de trabalho e a experiência do empregado na sua área de atuação, ele pode sentir que é justo receber maior retorno financeiro e reconhecimento profissional. A não-percepção desses acontecimentos por parte do empregado pode causar frustração e uma menor percepção de justiça organizacional. É importante ressaltar novamente que essas predições são relativamente pequenas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação aos resultados encontrados, pode-se concluir no tocante à Empresa A que tanto os empregados que recebem somente remuneração fixa quanto aqueles que, além desta, percebem PLR, apresentam média levemente superior na dimensão de **justiça interacional**. Isto indica uma tendência de perceberem como adequado o tratamento que o superior adota em relação aos seus subordinados, bem como o grau em que fornece informações e justifica as decisões que afetam as pessoas da empresa.

A comparação das percepções de justiça organizacional dos empregados que recebem somente remuneração fixa com as percepções daqueles que, além desta, percebem PLR, levou a conclusão que não existem diferenças significativas de percepção de justiça organizacional entre esses dois grupos de empregados pesquisados.

Os resultados mostram que os empregados da Empresa B percebem a empresa mais justa do que os empregados da Empresa A, na dimensão **justiça distributiva**.

Por fim, investigando quais variáveis demográficas e funcionais são preditoras das percepções de justiça organizacional, pode-se concluir que:

- a variável funcional tempo de trabalho na área apresenta-se como preditora das dimensões de **justiça distributiva** e **procedimental** e do fator geral (**justiça organizacional**). Esses resultados evidenciam que, à medida que aumentam o tempo de trabalho e a experiência do empregado na sua área de atuação, sente que é justo receber maior retorno financeiro. A não constatação disso, por parte do empregado, pode levá-lo a uma menor percepção de justiça organizacional;
- a variável sexo, considerando os sujeitos do sexo masculino, também se apresentou como preditora da dimensão **justiça distributiva**. Tem-se, portanto, que os homens percebem a empresa mais justa na dimensão de justiça distributiva do que as mulheres, o que pode ser decorrente do fato de ser comum, nas organizações brasileiras, os homens receberem remuneração superior àquela concedida às mulheres. Todavia, é preciso investigar melhor as causas dessa diferença de percepção.

Vale salientar como limitações que os resultados deste estudo não podem ser generalizados, uma vez que a amostra obtida (140 empregados das duas empresas estatais pesquisadas) não é tecnicamente representativa da população de interesse. Todavia, os resultados encontrados são relevantes na medida em que foi possível estabelecer relações entre os referidos objetos de estudo – justiça organizacional e sistemas de remuneração – com variáveis definidas *a priori*.

Como incentivo ao desenvolvimento teórico do campo de estudo e frente à relevância dos temas, sugere-se a seguinte agenda de pesquisa:

- replicar o estudo com número maior de sujeitos, buscando corroborar ou refutar os resultados encontrados;

- realizar pesquisas comparativas entre organizações do setor público e privado que possuem remuneração variável na forma de PLR, para verificar diferenças de percepções de justiça organizacional dos empregados dessas organizações;
- realizar pesquisas longitudinais em mais de uma empresa de setores diferentes, relacionando justiça organizacional e PLR com outras variáveis, como porte e natureza da organização;
- relacionar o construto de ordem superior justiça organizacional não apenas com sistemas de remuneração, mas também com outros construtos como comprometimento organizacional, uma vez que Rego (2004) fez essa associação, utilizando escalas tetradimensional de justiça organizacional e tridimensional de comprometimento organizacional, e obteve resultados psicométricos significativos.

Pelo exposto, verificou-se que a justiça organizacional é um construto complexo e de elevada relevância para a gestão de pessoas nas organizações, de modo especial para o processo de remuneração.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. Inequity in Social Exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). **Advances in experimental social psychology**, v. 2, New York: Academic Press, 1965, p. 267-299.

BELCHER JÚNIOR, J. G. **How to Design and Implement a Results-Oriented Variable Pay System**. New York: AMACOM, 1996, 356 p.

BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R. J.; SHEPPARD, B. H.; BAZERMAN, M. H. (Ed.). **Research on negotiation in organizations**. Greenwich, Ct: Jaipress, 1986.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Atualizada até a Emenda Constitucional nº 40, junho/2003.3. ed. Rio de Janeiro: Roma Victor, 2003.

BRASIL. Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 20/12/2000.

BRASIL. Resolução nº 10, de 09 de junho de 1995. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das organizações públicas. **Diário Oficial da União**, Brasília, 10/06/95.

CHERYL, F. **A cross-cultural study of employee empowerment and organizational justice**. Wayne State University, 2004, 158 p.

CONN, S. **Across the miles**: exploring the relationship between perceptions of trust and perceptions of organizational justice in a geographically dispersed organization. Gonzaga University, 2004, 284 p.

DRENTH, P. J. D. Research in Work-and Organizational Psychology: Principles and methods. **Handbook of Work and Organizational Psychology**, p. 13-51, 1984.

GOMIDE, S. J. **Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho**. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília (UnB), Brasília. 1999.

GREENBERG, J. Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, p. 561-568, 1990.

_____. Taxonomy of Organizational Justice Theories. **Academy of Management. The Academy of Management Review**; v. 12, n. 1, p.9-22, 1987.

GROSS, S. E. **Compensation for Teams: How to Design and Implement Team-Based Reward Programs**. New York: AMACOM, 1995, 272 p.

GUIMARÃES, T. A. Remuneração Variável no Setor Público. **Pública e Gerencial**, nov./dez., 1999, p. 26-28.

HENEMEN, R. L. **Merit Pay: Linking Pay Increases to Performance Ratings**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

HOPKINS, B. L.; MAWHINNEY, T. C. **Pay for Performance: History, Controversy and Evidence**. Binghamton, NY: The Haworth Press, 1992.

LAWLER, E. E. **Strategic Pay**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

LYONS, F. H.; BEN-ORA, D. Total rewards strategy: The best foundation of pay for performance. **Compensation and Benefits Review**; v. 34 n. 2; p. 34, Mar/Apr, 2002.

MENDONÇA, H. et al. **Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional**. Estudos Saúde e Vida, 2002.

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

ODELIUS, C. C. Salários. In: CODO, W. (Org.) **Educação, Carinho e Trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes/ Brasília UnB, Laboratório de Psicologia do Trabalho, 1999.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na Psicologia e na Educação**. Petrópolis: Vozes, 2003.

_____. **Análise Fatorial para pesquisadores**. Brasília: Universidade de Brasília (UnB), 2002.

PAZ, M.G.T. Justiça no trabalho e poder organizacional. In: PAZ, M.G.T.; TAMAYO, A. (Org.). **Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos**. Brasília: Editora UnB, 1999, p. 271-294.

POULOS, F. **Teachers' perceptions of procedural fairness: their impact on teachers' efficacy and commitment**. The University of Connecticut, 2004, 161 p.

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

_____. Comprometimento Afetivo dos Membros Organizacionais: o Papel das Percepções de Justiça, **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, 2002, p. 209-241 .

ROBINSON, K. The impact of individual differences on the relationship between employee perceptions of organizational justice and organizational outcome variables. **Alliant International** . University, San Diego, 2004, 156 p.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 3. ed. New York: Harpercollins, 1996.

THIBAUT; J.;WALKER, L. **A Theory of Procedure: a Psychological Analysis**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1975.

WILSON, T. B. **Innovative Reward Systems for the Changing Workplace**. New York: McGraw-Hill, 1995.

WOOD JÚNIOR., T. (Coord.). **Remuneração por Habilidades e por Competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, P. R., SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração Variável:** Quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.

ⁱ *Eigenvalue* significa valor próprio. Indica a porcentagem da variabilidade total explicada pelo fator.

ⁱⁱ Em uma variável *dummy* um grupo é considerado como referência.