

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado

**JUSTIÇA NO TRABALHO E ATITUDES RETALIATÓRIAS:
estudo com docentes do *campus* II do CEFET-MG**

Nélio Eduardo Leite

Belo Horizonte
2011

Nélio Eduardo Leite

**JUSTIÇA NO TRABALHO E ATITUDES RETALIATÓRIAS:
estudo com docentes do *campus* II do CEFET-MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Kely Cesar Martins de Paiva

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações.

Belo Horizonte
2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que sempre esteve ao meu lado e que colocou outros filhos seus em meu caminho para ajudar-me nesta caminhada em direção à vitória.

Aos meus mentores espirituais que, sempre que precisei, me trouxeram paz e serenidade para alcançar meus propósitos.

Aos meus pais que, lá de cima junto com os anjos, torcem pelo meu sucesso.

Aos meus filhos Arthur e Vítor que muito reclamaram de minha ausência, mas que, um dia, entenderão que tudo que nós, pais, fazemos, antes de qualquer coisa, é para eles.

À minha esposa Adriana, que estimulou a realização deste estudo e para ele contribuiu, pelo apoio, afeto, reconhecimento e pela compreensão de meus momentos de ansiedade e ausência.

À minha prima Dani que, na reta final, cuidou dos meus filhos para que eu pudesse concluir esta dissertação.

Aos amigos, vizinhos, colegas e à família, por entenderem as minhas ausências, minhas omissões e por me darem coragem. Divido com vocês esta vitória.

À minha orientadora, Prof^a Dr^a Kely César Martins de Paiva, pela paciência, apoio, pelas cobranças pois, sem ela, esta dissertação não deixaria de ser apenas um projeto.

Aos docentes do Curso de Mestrado da Faculdade Novos Horizontes, pela competência em ensinar e nos orientar em nossa estada no curso.

Aos professores participantes da banca de qualificação Dr. Luiz Carlos Honório e Dr^a Talita Ribeiro da Luz, pelas contribuições dadas ao projeto.

Aos colegas do Curso de Mestrado e do CEFET-MG, com os quais pude conviver e compartilhar experiências e conhecimentos.

Aos dirigentes do CEFET-MG, que proporcionaram o meu ingresso no Curso de Mestrado, subsidiando grande parte dele. Sem esse apoio não seria possível alcançar o título de mestre.

Agradeço ainda às empresas Criar Publicidade e Bar do Véio que patrocinaram as impressões dos questionários, plásticos, adesivos e brindes distribuídos aos respondentes.

A experiência nos ensina que em todos os objetos com os quais lidamos existe uma dimensão imediata (que nós percebemos imediatamente) e existe uma dimensão mediata (que a gente vai descobrindo, construindo ou reconstruindo aos poucos).

Konder

RESUMO

Este estudo procurou analisar como se encontram configuradas as variáveis de justiça no trabalho e atitudes retaliatórias no *campus* II do CEFET-MG, na percepção de professores. O referencial teórico buscou aprofundar as seguintes temáticas: justiça, justiça no trabalho e atitudes retaliatórias. A pesquisa empírica foi caracterizada como de campo, descritiva, nos moldes de um estudo de caso, com abordagens quantitativa e qualitativa, denotando uma triangulação entre métodos. A unidade de análise foi o *campus* II do CEFET-MG, e os sujeitos de pesquisa foram os professores que lá lecionam selecionados por critério de acessibilidade. A coleta de dados se deu em duas fases, compondo a primeira a aplicação de questionários, com 113 questionários respondidos por docentes efetivos e substitutos; e, na segunda fase, foram realizadas 12 entrevistas com professores. Os dados provenientes dos questionários foram analisados estatisticamente e os das entrevistas foram trabalhados pautando-se em análise de conteúdo. A apresentação e a análise dos dados foram organizadas em três tópicos, sendo o primeiro uma apresentação da instituição abordada: o CEFET-MG, sua história e o papel dos professores dentro da Instituição. No segundo tópico, justiça e atitudes retaliatórias, com dados quantitativos, perfil dos respondentes e demais resultados provenientes dos dados coletados por meio dos questionários. Por fim, apresentaram-se os dados qualitativos de justiça e atitudes retaliatórias, com o perfil dos entrevistados e os resultados que permitiram aprofundar a compreensão da realidade investigada. Foram observadas percepções diferenciadas quanto ao modo como as recompensas são distribuídas na Instituição em relação aos aspectos da justiça distributiva, sendo esta mais elevada que o grau de percepção em relação à justiça de procedimentos, já que a maioria dos respondentes discorda a respeito de haver equidade nas políticas organizacionais pertinentes. Os dados também apontaram divergências entre os respondentes quanto à frequência de atitudes de retaliação dos servidores contra a Instituição. Preponderou o julgamento da ocorrência de tais comportamentos como injusta, mesmo no caso de servidores se sentirem lesados de alguma forma. A maioria dos respondentes revelou indignação face às injustiças organizacionais (componente afetivo) e, curiosamente, forte propensão a não retaliá-las (componente conativo). Ao final, foram apontadas limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: justiça no trabalho; justiça de distribuição; justiça de procedimentos; atitudes retaliatórias; instituição de ensino superior; setor público.

ABSTRACT

This study aims at assessing professors' perception of the variables justice and retaliation at their work site at campus II of CEFET-MG (Federal Centre for Technological Education, an institute of higher education in State of Minas Gerais, Brazil). The theoretical background covers an in-depth review of the following topics: justice, justice at work and retaliatory attitudes. The empirical investigation consists of descriptive field research represented by a case study triangulating methods to approach the study object both quantitatively and qualitatively. The unit of analysis is the campus II of CEFET-MG, and the criterion to sample the research subjects was access to CEFET-MG professors and substitute professors working at the campus. Data collection comprised two stages, namely: application of 113 questionnaires; and interviews with 12 professors. The questionnaire data were statistically analyzed, and the interview data were content analyzed. Data report and analysis are organized in three major topics. The first one depicts the institution under scrutiny, especially describing its history and the professors' role in the organization. The second topic approaches justice and retaliation by means of the quantitative data, profile of the respondents and other results drawing on the questionnaires. The third topic analyses the qualitative data on justice and retaliation, providing the interviewees' profile and the results that provide an in-depth understanding of the reality herein investigated. Results point to different perceptions of how rewards are distributed across the institution: the perception of distributive justice is stronger than the perception of procedural justice, but most respondents have informed that there is no equity in the relevant organizational policies. Results also show divergent perceptions of employees' retaliatory attitudes against the institution: such behaviours are usually deemed as unfair, irrespective of the employees' feelings of damage. Most respondents have reported indignation over organizational injustices (affective component) and, curiously, strong inclination to not retaliating them (conative component). Final remarks also include the limitations of this study and suggestions for further research.

Keywords: justice at work; distributive justice; procedural justice; retaliatory attitudes; institute of higher education; public sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Dimensões da justiça distributiva..... | 27 |
| Quadro 2 - Definições dos componentes da retaliação organizacional. | 35 |
| Gráfico 1 - Percentuais de respondentes por níveis de percepção e julgamento acerca da retaliação | 56 |
| Gráfico 2 - Percentuais de respondentes por níveis de componente afetivo x componente conativo da retaliação | 57 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Distribuição percentual da amostra por sexo | 50 |
| Tabela 2 - Distribuição percentual da amostra por faixa etária | 51 |
| Tabela 3 - Distribuição percentual da amostra por estado civil | 51 |
| Tabela 4 - Distribuição percentual da amostra por nível de escolaridade | 51 |
| Tabela 5 - Distribuição percentual da amostra por tipo de regime de trabalho | 52 |
| Tabela 6 - Distribuição percentual da amostra por tempo de atuação como professor | 52 |
| Tabela 7 - Distribuição percentual da amostra por tempo no <i>campus</i> II..... | 53 |
| Tabela 8 - Distribuição percentual da amostra por tempo no CEFET | 53 |
| Tabela 9 - Caracterização da amostra total segundo as dimensões de justiça..... | 54 |
| Tabela 10 - Percentuais de respondentes da amostra total segundo níveis das dimensões de justiça..... | 55 |
| Tabela 11 - Caracterização da amostra total segundo aspectos de retaliação | 56 |
| Tabela 12 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total por sexo..... | 58 |
| Tabela 13 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre sete categorias da faixa etária..... | 59 |
| Tabela 14 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre três categorias do estado civil | 60 |
| Tabela 15 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre oito categorias do nível de escolaridade | 61 |
| Tabela 16 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre as duas categorias de função exercida | 62 |
| Tabela 17 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre os respondentes que lecionam e que não lecionam em outra unidade do CEFET-MG..... | 62 |
| Tabela 18 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre os respondentes que lecionam e que não lecionam em outra instituição | 63 |
| Tabela 19 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre seis categorias do tempo de atuação como professor | 64 |
| Tabela 20 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre seis categorias do tempo de atuação no CEFET-MG | 65 |
| Tabela 21 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre seis categorias do tempo no <i>campus</i> II | 66 |
| Tabela 22 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total por sexo..... | 67 |
| Tabela 23 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre três categorias da faixa etária. | 68 |
| Tabela 24 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre três categorias do estado civil | 68 |
| Tabela 25 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre oito categorias do nível de escolaridade | 70 |
| Tabela 26 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre as duas categorias de função exercida | 71 |

| | |
|--|----|
| Tabela 27 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre os funcionários que lecionam e que não lecionam em outra unidade do CEFET-MG | 71 |
| Tabela 28 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre os funcionários que lecionam e que não lecionam em outra instituição além do CEFET-MG | 72 |
| Tabela 29 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre seis categorias do tempo de atuação como professor | 73 |
| Tabela 30 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre seis categorias do tempo no CEFET-MG | 74 |
| Tabela 31 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre seis categorias do tempo no <i>campus</i> II | 75 |
| Tabela 32 - Correlações entre variáveis relativas aos dados demográficos e dimensões de justiça | 76 |
| Tabela 33 - Correlações entre variáveis relativas aos dados demográficos e aspectos da retaliação | 77 |
| Tabela 34 - Correlações entre variáveis relativas às dimensões de justiça e aspectos da retaliação | 78 |
| Tabela 35 - Motivos de inserção no CEFET segundo os professores entrevistados | 80 |
| Tabela 36 - Benefícios oferecidos pela Instituição segundo os professores entrevistados.. | 82 |
| Tabela 37 - Acessos aos benefícios segundo os professores entrevistados.. | 83 |
| Tabela 38 - Dificuldades observadas no exercício da função segundo os professores entrevistados. | 84 |
| Tabela 39 - Nível de definição das regras do CEFET segundo os professores entrevistados | 85 |
| Tabela 40 - Processo de definição das regras no CEFET segundo os professores entrevistados. | 87 |
| Tabela 41 - Validade das regras segundo os professores entrevistados | 88 |
| Tabela 42 - Ocorrência de injustiças no trato de pessoas dentro do CEFET- <i>campus</i> II segundo os professores entrevistados | 89 |
| Tabela 43 - Opinião pessoal em relação à ocorrência de injustiças no trato de pessoas segundo os professores entrevistados..... | 90 |
| Tabela 44 - Comportamento das pessoas envolvidas em injustiças na Instituição segundo os professores entrevistados..... | 91 |
| Tabela 45 - Opinião sobre o grau de justiça ou injustiça quando da retaliação no trabalho segundo os professores entrevistados | 93 |
| Tabela 46 - Comentários adjacentes dos entrevistados..... | 94 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
- CEFET-MG - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
- CET - Centro Técnico
- CRO - Comportamento de Retaliação Organizacional
- EPJD - Escala de Percepção de Justiça Distributiva
- EPJP - Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos
- EPJR - Escala de Percepção e Julgamento da Retaliação
- EPTNM - Educação Profissional Técnica de Nível Médio
- FUNEC - Fundação de Ensino de Contagem
- LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
- MARO - Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 Justificativa..... | 16 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 19 |
| 2.1 Justiça e justiça no trabalho | 19 |
| 2.1.1 Justiça de distribuição..... | 23 |
| 2.1.2 Justiça de procedimentos | 28 |
| 2.2 Atitudes retaliatórias..... | 32 |
| 3 METODOLOGIA | 38 |
| 3.1 Unidades de análise e observação | 38 |
| 3.2 Coleta de dados..... | 39 |
| 3.3 Tratamento e análise dos dados..... | 41 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 45 |
| 4.1 A instituição abordada: O CEFET-MG | 45 |
| 4.2 Justiça no trabalho e atitudes retaliatórias: dados quantitativos..... | 50 |
| 4.2.1 Sobre a justiça no trabalho e as atitudes retaliatórias dos respondentes.... | 54 |
| 4.2.2 Semelhanças, diferenças e correlações: resultados dos testes..... | 58 |
| 4.3 Justiça no trabalho e atitudes retaliatórias: dados qualitativos | 78 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 98 |
| REFERÊNCIAS..... | 101 |
| APÊNDICES | 107 |

1 INTRODUÇÃO

A educação é considerada, de acordo com Kotler e Fox (1994), como uma das áreas de mercado mais promissora deste século e, diante da expansão da educação superior no Brasil, a partir de 1990, ocorreu um aumento da competitividade entre as instituições de ensino.

No entanto, a questão da qualidade do ensino superior no Brasil permanece em aberto e é apontada como uma das principais preocupações do Estado. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), no parágrafo 2º. do artigo 54, declara que

[...] as atribuições de autonomia universitária poderão ser estendidas às instituições que comprovem alta qualificação para o ensino ou para a pesquisa com base em avaliação realizada pelo Poder Público (BRASIL, 1996, p.21).

Tal qualificação tem como um de seus parâmetros a qualidade do próprio corpo docente, cuja submissão a um processo de desvalorização profissional é notória nas últimas décadas no Brasil, uma vez que a pesquisa, como produto, passa a ser um divisor importante nos indicadores de desempenho, ou melhor, o produto advindo da pesquisa parece ser mais lucrativo que o produto cujo insumo é o ensino. Dessa forma, a universidade, que por definição é o maior centro de produção do conhecimento, vem sendo descaracterizada pelo cunho comercial da pesquisa e seus fundamentos, causando certa insatisfação dos professores e fazendo com que eles busquem, junto a empresas não ligadas à área da educação, complementos salariais (SANTOS, 2005).

Corroborando a insatisfação por parte dos docentes de ensino superior e as tensões geradas pela desvalorização do ofício, Paiva (2007, p. 65) acrescenta.

Os professores do ensino superior se diferenciam por deterem conhecimentos de áreas específicas, as quais lhes proporcionam prestígio conforme o status de tal área. Já o conhecimento pedagógico é considerado como de categoria inferior, não propiciando uma diferenciação positiva para quem o possui.

Em outra ótica, Rego¹ (2000, citado por GOMIDE-JÚNIOR; SIQUEIRA, 2008, p. 192) aponta que a “[...] satisfação no trabalho, a satisfação com salários, comprometimento organizacional calculativo e normativo e cooperação compulsória estão diretamente relacionados à percepção de justiça de distribuição”. Note-se que a percepção de justiça no trabalho engloba duas dimensões. A primeira é a justiça distributiva, conceituada no trabalho de Adams (1963) como a justiça dos retornos ou recompensas que alguém recebe de um intercâmbio ou interação social; a segunda dimensão é a justiça de procedimentos, caracterizada como a vertente da justiça no trabalho que focaliza o processo, ou seja, os meios usados para alcançar os objetivos pretendidos (REGO, 2000, p. 253). Segundo o autor, é possível identificar esses meios nas formas como são processados, por exemplo, os acréscimos salariais e as sanções disciplinares. Segundo Gomide-Júnior (1999, p.46) o conceito de justiça de procedimentos envolve, entre outros aspectos, as atitudes dos empregados relativas às instituições e suas autoridades, ao passo que a justiça distributiva analisa tais atitudes mais com relação à remuneração por eles recebida.

Considera-se, ainda, que [...] o ambiente e a pressão existentes nas instituições de ensino também afetam de maneira significativa as relações com os professores podendo inclusive interferir na satisfação e no desempenho destes profissionais (PAIVA, 2007, p.64).

Soma-se, então, à percepção de justiça no trabalho a possibilidade da emergência de atitudes retaliatórias, as quais Skarlicki e Folger (1997) alinham como parte, como um subconjunto dos comportamentos negativos que ocorreram com objetivo de punir a organização ou seus representantes, em resposta à injustiça percebida. Assim, as atitudes retaliatórias são vistas segundo Mendonça (2008, p. 250) como

¹ REGO, A. Justiça organizacional - na senda de uma nova vaga? In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas - uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000, p. 251-83.

[...] comportamentos que sofrem influência de atributos pessoais dos atores organizacionais, que são emitidos de maneira sutil ou agressiva, em resposta à percepção de injustiça no trabalho, contra a organização ou pessoas que dela fazem parte.

Essas atitudes, portanto, dizem respeito a possibilidades de comportamentos que podem afetar negativamente o desempenho do docente, implicando consequências no seu trabalho individual e, em última análise, no próprio serviço prestado pela instituição.

A esse respeito, Mendonça e Mendes (2005) afirmam que a injustiça no trabalho coloca o trabalhador em confronto com situações que o irritam, desgastam, amedrontam e desestimulam. Nessa perspectiva, pode causar alterações psicofisiológicas que levam à exaustão e ao esgotamento emocional, influenciando diretamente a saúde física e psicológica do trabalhador. Tal situação geralmente é marcada por um sofrimento que permanece sendo mediado por meio de diversas estratégias, dentre elas, a retaliação.

Diante da realidade de trabalho dos docentes e dos impactos de suas percepções a respeito da justiça organizacional e que suas atitudes retaliatórias podem ter consequências (negativas) no seu desempenho, esta dissertação visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: *como se encontram configuradas as variáveis de justiça no trabalho e atitudes retaliatórias em uma instituição de ensino superior na percepção de seus professores?*

Com o intuito de responder a pergunta de pesquisa proposta neste trabalho, foi traçado o seguinte objetivo geral: analisar como se encontram configuradas as variáveis de justiça no trabalho e atitudes retaliatórias no *campus* II do CEFET-MG, na percepção de professores. Para tanto, delinearam-se os objetivos específicos, a saber:

- a) analisar como se encontram configuradas as variáveis de justiça distributiva e de procedimentos no *campus* II do CEFET-MG, na percepção de professores, segundo modelo de Siqueira *et al.* (1996) e Gomide-Júnior

- e Siqueira (2008);
- b) analisar como estão configuradas as variáveis de percepção e de julgamento da retaliação no *campus* II do CEFET-MG, na percepção de professores, segundo modelo de Mendonça *et al.* (2008);
 - c) analisar como estão configurados os componentes afetivo e conativo das atitudes retaliatórias no *campus* II do CEFET-MG, na percepção de professores, segundo modelo de Mendonça *et al.* (2008).

1.1 Justificativa

As justificativas para a execução da pesquisa proposta nesta dissertação se baseiam em três argumentos. O primeiro é de caráter acadêmico-conceitual e diz respeito à escassez de pesquisas sobre os temas nessa área do conhecimento, na qual se têm negligenciados os comportamentos tradicionalmente considerados disfuncionais no trabalho como a retaliação. Nesse sentido, foram feitas buscas no *site* da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), que disponibiliza os artigos publicados nos anais de todos os encontros desde 1997. Com a palavra *justiça* foram encontrados 23 artigos, sendo que nove lidam de justiça no trabalho e em nenhum deles foram tecidas relações com atitudes retaliatórias. Foi realizada outra busca com as palavras *retaliatória* e *retaliatórias* e nem um artigo foi mostrado. Com a palavra *retaliação* foram identificados três artigos, sendo que apenas um deles tratava de percepções e julgamento de retaliação em uma instituição pública. Ao final deste, a autora Maia (2010, p. 11) sugeriu a realização de pesquisas sobre a temática, conjugando-a com “[...] cultura, valores, relacionamentos entre chefias e subordinados, variáveis psíquicas individuais e outra forma de aplicação para mensuração de frequência e intensidade”, sendo essa sugestão um dos pontos de apoio para a triangulação efetivada nesta dissertação. Ela sugeriu, também, “[...] a aplicação do mesmo instrumento em outras instituições, para fins de comparação e desenvolvimento dessa linha de estudo” (MAIA, 2010, p. 11), o que também foi realizado por meio do

estudo aqui apresentado.

Quanto a compreender a natureza perceptiva e avaliativa da justiça no trabalho e que pode provocar a retaliação, de acordo com Gomide-Júnior e Siqueira (2008), esta é uma questão considerada importante do ponto de vista acadêmico, por identificar as crenças existentes mediante o retorno que a empresa concede pelos investimentos no trabalho por parte dos empregados. Para Mendonça (2008), à luz dos debates sobre direitos humanos e das concepções que defendem o fim das injustiças sociais, das discriminações e da violência interpessoal no local de trabalho, torna-se primordial que pesquisadores interessados em comportamento organizacional direcionem seus estudos com o objetivo de compreender as causas e as consequências dos comportamentos aceitos no sistema organizacional. No entanto, é também fundamental que se estudem os comportamentos de retaliação no trabalho, pois são grandes os prejuízos que podem causar. Os comportamentos considerados retaliatórios têm sido negligenciados pelos estudos empíricos das ciências organizacionais conforme afirma Mendonça (2008).

O segundo argumento que justifica a realização desta pesquisa é de ordem pragmático-organizacional e refere-se à possibilidade de melhorias que o conhecimento gerado pode trazer para as políticas e práticas de gestão de pessoas no *campus* II, especificamente, e no CEFET-MG, de modo geral. Esse *campus* é a segunda maior unidade do CEFET-MG em número de funcionários e a primeira em número de cursos de graduação, contando com um quadro de 180 professores efetivos, 64 professores substitutos, 58 técnicos administrativos, 60 terceirizados e 3.212 alunos, sendo 520 do ensino médio, 200 dos cursos de especialização, 120 de extensão, 2.139 de graduação e 233 de mestrado (CEFET-MG, 2010).

Por fim, o terceiro argumento trata da questão social, ou seja, o professor é o grande agente do processo educacional. Por mais que se invista em recursos materiais e tecnológicos, estes são menos importantes se comparados ao papel do professor.

Assim sendo, esta dissertação está estruturada em seis seções, a saber: a introdução, o referencial teórico que aborda as temáticas centrais - justiça, justiça no trabalho, justiças de distribuição e de procedimentos e atitudes retaliatórias -, a metodologia, a apresentação e análise de dados, considerações finais, referências e apêndices, nos quais constam o questionário aplicado e o roteiro de entrevista.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo se propõe fazer uma revisão bibliográfica no sentido de prover uma fundamentação teórica para a reflexão proposta. Desse modo, a pesquisa bibliográfica apresentou em seu escopo o embasamento teórico-científico apoiado em autores que desenvolveram seus trabalhos sobre as temáticas centrais da pesquisa, a saber: justiça e justiça no trabalho e atitudes retaliatórias.

2.1 Justiça e justiça no trabalho

Para Pereira (2008, p. 73), “[...] desde a década de 1960, a Psicologia Social da Justiça vem se preocupando em demonstrar o papel que os valores, crenças e sentimentos têm sobre a definição do que é justo ou injusto [...]”. Já Assmar *et al.* (2002), tratando dos estudos sociopsicológicos acerca da justiça, escrevem que os julgamentos sobre aquilo que é merecido e justo, direitos e deveres, o que é o certo ou errado, se localizam nos níveis dos sentimentos, atitudes, comportamentos e interações sociais.

De acordo com Tyler² *et al.* (1997, citados por PEREIRA, 2008, p. 73), em seus estudos sobre os significados subjetivos de justiça,

[...] esses são obtidos a partir do que as pessoas percebem como justo e injusto e como tais percepções são explicadas por elas, que não se justificam necessariamente por referência a padrões particulares de conduta definidos em fontes objetivas [...].

² TYLER, T.R. *et al.* **Social justice in a diverse society**. Colorado: Westview Press, 1997.

Já Rawls³, (1971, citado por REGO *et al.*, 2002, p. 116) sublinha a justiça como

[...] a primeira virtude das instituições sociais, tal como a verdade o é dos sistemas de pensamento. Uma teoria, ainda que elegante e econômica, deve ser rejeitada ou revista se for falsa; do mesmo modo, as leis e as instituições, por mais eficientes e bem organizadas que sejam, devem ser abolidas ou reformadas se forem injustas. Toda e qualquer pessoa possui um cerne de inviolabilidade fundada na justiça que nem mesmo o bem-estar da sociedade como um todo pode subjugar.

Sendo assim, o autor referencia a importância da justiça para a sociedade como um todo, uma vez que, na falta dela, de nada adianta a funcionalidade das instituições, pois não haverá o *bem-estar* coletivo.

A respeito da justiça, Greenberg⁴, (1996, citado por REGO *et al.*, 2002, p. 116) sublinha que "[...] poucos conceitos como a justiça são tão fulcrais à interação social humana. Em relação às organizações, o autor escreve ainda que as pessoas comportam-se altruisticamente para com a organização em que trabalham se acreditarem que são tratadas com justiça". Nesse sentido, percebe-se o grau de importância que a justiça tem nos ambientes de trabalho e também toda a dimensão que está embutida em seus princípios e valores, sendo fundamental sua aplicabilidade nas relações sociais e econômicas que ali se desenvolvem.

Durante a década de 1960, quando surgiram os primeiros estudos acerca de justiça no trabalho, indivíduos, em seus relacionamentos sociais, pesavam, cognitivamente, seus investimentos e seus retornos nessas relações. Adams (1963) preconizou que a decisão dos indivíduos de permanecerem, ou não, nesses relacionamentos dependeria do quanto de justiça pudesse ser percebida por eles.

Até meados da década de 1970, os pressupostos de Adams (1963) ficaram restritos à psicologia social, quando os horizontes de seu trabalho foram ampliados para a discussão sobre os impactos da percepção de justiça no desempenho produtivo de pequenos grupos, os estudiosos passaram a analisar tal fenômeno no ambiente

³ RAWLS, J. **A theory of justice**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971.

⁴ GREENBERG, J. **The question for justice on the job**: essays and experiments. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

organizacional em que buscavam compreender os critérios de alocação de recompensas percebidas como justas e o impacto das distribuições delas sobre o desempenho dos grupos em tarefas preestabelecidas.

Gomide-Júnior e Siqueira (2008), citando a obra do filósofo John Rawls⁵, propuseram critérios que funcionariam como *pré-condições* para que uma distribuição de recompensas fosse percebida como justa. O autor começa por propor a existência de não apenas uma, mas duas justiças, conceitual e temporalmente distintas: a justiça de distribuição (distribuição de bens escassos) e a justiça dos procedimentos (a escolha dos procedimentos na seleção do critério de distribuição). Desse modo, o trabalho de Rawls (1971) introduz, na literatura, a ideia de que a justiça ostentava dois aspectos a serem levados em consideração: o procedimento e a distribuição. Note-se que os trabalhadores podem perceber como justas suas organizações de trabalho se eles receberem não só um salário compatível com os seus esforços, mas também recompensas e benefícios e, ainda, se tiverem a oportunidade de participar dos processos de tomada de decisões e exporem suas ideias.

Para Mendonça e Mendes (2005, p. 491), “[...] vários autores têm se interessado em investigar se os tipos de justiça diferem na maneira como influenciam as reações e comportamentos dos trabalhadores”. Continuando, os autores citam o exemplo de Sweeney e McFarlin (1993), os quais afirmam, “[...] por meio de equações estruturais, que a justiça distributiva está relacionada aos resultados pessoais recebidos, tais como satisfação com os salários”; já a justiça de procedimentos “[...] está relacionada aos resultados referentes à organização, tais como comprometimento organizacional” (MENDONÇA; MENDES, 2005, p. 119), implicando uma relação entre percepção de justiça, atitude e comportamento no ambiente laboral.

Deve-se enfatizar que, segundo Rego *et al.* (2002, p. 119),

[...] um dos motivos mais possantes para trabalhar com dimensões distintas num dado construto radica no fato de elas serem explicadas por diferentes antecedentes e/ou explicarem diferentes consequências. Sucede que,

⁵ RAWLS, John. **A theory of justice**. Cambridge: Harvard University Press, 2000.

nessa matéria, a pertinência da distinção entre justiça distributiva e procedimental é claramente demonstrada por uma vasta gama de estudos sugerindo que os seus efeitos são distintos.

Para os autores, os antecedentes, assim como as diferentes consequências advindas das percepções de justiça, são determinantes na compreensão das *dimensões distintas* dos acontecimentos, o que as enquadra na justiça distributiva ou na de procedimentos.

Sobre tal diferenciação, Rego *et al.* (2002, p. 121) sublinham três considerações sobre relações entre as percepções de justiça e o comportamento efetivo das pessoas, a saber.

1. Os resultados distribuídos podem ser um potente fator explicativo das reações das pessoas no curto prazo, isto é, logo que os resultados são conhecidos, especialmente se forem negativos. Diferentemente, os procedimentos utilizados podem ser fatores explicativos mais significativos das reações no longo prazo. Numa interpretação extensiva, isto significa que, logo após o conhecimento dos resultados distribuídos (e.g., determinação, pela organização, dos incrementos salariais), as pessoas reagem em conformidade com as percepções de justiça projetadas sobre tais resultados; todavia, no longo prazo, são as percepções respeitantes à justiça dos procedimentos que relevam.
2. A justiça distributiva detém maior poder explicativo das reações dos indivíduos em situações de pouca familiaridade com os procedimentos, ou quando estes desconhecem a utilidade e propriedade dos procedimentos usados pela e na organização. Em tais casos (e.g., processo de recrutamento/seleção de curta duração), os resultados adquirem maior saliência do que os procedimentos. Consequentemente, os indivíduos reagem em conformidade com eles, ou tomam-nos como indicadores dos procedimentos utilizados.
3. Quando os indivíduos têm um conhecimento mais real e detalhado dos procedimentos, são estes que emergem como os fatores predominantes na explicação de reações como o comprometimento. É presumível que seja isso que ocorre quando os indivíduos têm um contato mais duradouro e próximo com os mecanismos organizacionais, como pode acontecer nos processos de avaliação de desempenho, em certos processos disciplinares, ou em ajustamentos salariais.

Assim sendo, nas seções seguintes, serão tratados os pressupostos sobre as temáticas *justiça de distribuição e de procedimentos*, que compõem a justiça no trabalho e suas implicações para as organizações.

2.1.1 Justiça de distribuição

No campo das organizações, o conceito de justiça de distribuição ou distributiva foi inicialmente desenvolvido por Adams⁶, (1963, citado por PEREIRA, 2008, p. 76) e dizia respeito à “[...] percepção de justiça sobre as recompensas que alguém recebe de uma troca ou de uma interação social”. Pereira (2008) chama atenção para o fato de esse conceito não se restringir a uma definição apenas.

Para Deutsch⁷ (1985:31) “a justiça distributiva é vista não simplesmente pela distribuição econômica de recompensas, mas também pela distribuição de condições e recompensas que afetam o bem-estar, que incluem aspectos psicológicos, fisiológicos, econômicos e sociais” (PEREIRA, 2008, p. 76).

Em tais considerações, na justiça de distribuição, ficam claros elementos importantes como a *recompensa* e a *troca*; assim sendo, esses elementos se referem não só a questões econômicas, mas também a aspectos de ordem subjetiva.

Para Rego *et al.* (2002, p. 118), a justiça de distribuição “[...] focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos (e.g., salários, notações de desempenho, sanções disciplinares, promoções [...])”. Segundo Homans⁸, (1961, citado por MENDONÇA; MENDES, 2005), a expressão *justiça distributiva* representa, segundo a teoria da equidade, a existência da justiça quando esta for proporcional às contribuições de cada um dos participantes, criando a expectativa de que o indivíduo terá suas recompensas a partir dos seus investimentos. Assim sendo, haverá um princípio de proporcionalidade entre investimentos, recompensas e lucros, uma vez que o aumento no investimento acarretará maior lucro e, quanto maior a recompensa, maior será o custo.

⁶ ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. **Journal of Abnormal Social Psychology**. New York, v. 67, p. 422-36, Nov. 1963.

⁷ DEUTSCH, M. **Distributive justice**: a social-psychological perspective. New Haven: CT, Yale University Press, 1985.

⁸ HOMANS, G. C. **Social behavior**: its elementary forms. New York: Harcourt, Brace & World, 1961.

Acrescenta Deutsch⁹ (1985, p. 490) que

[...] outros princípios de distribuição que não apenas o da equidade já eram abordados. 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 sobre o caráter e a intensidade das necessidades individuais. Nota-se que os princípios da contribuição e da necessidade são baseados nos pressupostos da equidade, pois tratam da proporcionalidade em relação à contribuição ou à necessidade das pessoas.

Nesses princípios, estão presentes o caráter de proporcionalidade que se encontra nos pressupostos da equidade, considerando os valores relativos à contribuição ou à necessidade dos indivíduos.

Segundo Rego¹⁰, (2000, citado por SOUSA, 2005, p. 40), “[...] para se pesquisar percepção de justiça, não deve se separar a justiça de procedimentos da justiça de distribuição”. Para o autor, o importante é trabalhar uma perspectiva *interativa*, já que ambas as dimensões são imprescindíveis para a compreensão e análise das atitudes e comportamentos dos sujeitos quando observados no contexto organizacional.

A esse respeito, Schmaltz (2009, p. 18) frisa que

[...] as percepções de justiça em ambientes organizacionais são, por sua vez, poderosos determinantes desses vínculos. Assim, vínculos mais altruísticos (comprometimento afetivo, cidadania organizacional, cooperação espontânea) estariam relacionados à justiça nos procedimentos, enquanto aqueles de natureza mais egoística (satisfação com salário, cooperação compulsória, entre outros) estariam mais relacionados à justiça de distribuição.

O autor menciona a expressão *de natureza mais egoística*, dando à justiça de distribuição uma conotação mais permissiva, voltada para questões de ordem e de

⁹ DEUTSCH, M. **Distributive justice**: a social-psychological perspective. New Haven: CT, Yale University Press, 1985.

¹⁰ REGO, A. Justiça organizacional - na senda de uma nova vaga? In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas - uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000, p. 251-83.

interesses escusos, em comparação à justiça nos procedimentos, vista como virtuosa e que eleva o indivíduo a um comportamento considerado digno.

De modo mais holístico, Siqueira e Gomide-Júnior (2004) tratam das importantes percepções que antecedem e são consequentes da justiça organizacional, mais precisamente aquelas anteriores à justiça distributiva, que são as políticas e estruturas organizacionais e os incentivos financeiros. Em linhas gerais, de acordo com Assmar (2000, p. 444), justiça organizacional trata da psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações. Note-se que essas são mediadas pelas referidas políticas.

Em relação às percepções posteriores, os consequentes são: a satisfação no trabalho, a cooperação e o comprometimento organizacional normativo, ou seja, aquele em que o sujeito se sente em dívida com a organização por diversos motivos (BASTOS *et al.*, 2008).

Para Sousa (2005, p. 37)

[...] a variável justiça organizacional teve grande importância nas últimas décadas. Rego (2000) e Brockener e Siegel¹¹ (1996) sintetizaram a teoria e as pesquisas da área, denominando os grandes marcos teóricos como “ondas”. Os autores denominaram de primeira “onda”, [perdurou até início da década de 1970], o período em que as pesquisas estavam voltadas para a alocação de recursos, ou seja, a justiça distributiva, baseada nos critérios de equidade, igualdade e necessidade.

Durante a década de 1990, outros pesquisadores discutiram a justiça distributiva e valiosas têm sido as recentes contribuições para o estudo do tema. Conforme aponta Souza (2005), Paz¹² (1993) pesquisou a percepção de justiça quanto aos retornos organizacionais tais como, salário, benefícios e avaliação de desempenho. Foram encontrados altos níveis de satisfação nos empregados que percebiam

¹¹ BROCKNER, J.; SIEGEL, P. Understanding the interaction between procedural and distributive justice: the role of trust. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. (Orgs.). **Trust in organization: frontiers of theory research**. Thousand Oaks: Sage, 1996, p. 390-413.

¹² PAZ, M. G. T. Justiça distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal. In: Reunião Anual de Psicologia, 23, 1993. **Anais...** Ribeirão Preto/SP: SBP, 1993.

justiça nos retornos, além de apresentarem maiores índices de comprometimento e expectativas positivas frente aos retornos. Corroborando, Cropanzano e Greenberg¹³ (1997) indicam que a justiça distributiva é uma variável cognitiva e pode afetar o cumprimento das metas organizacionais.

Em Gomide-Júnior (1999), o conceito de justiça distributiva é a crença de que as recompensas recebidas pelo empregado são justas se comparadas com o esforço para a realização de suas tarefas. Já Rego (2000) verificou que indivíduos que consideram injustos os resultados recebidos podem desenvolver reações adversas em relação às esperadas pela organização empregadora como, por exemplo, insatisfação, pior desempenho individual/organizacional, *turnover*, absenteísmo e menor incidência de comportamento extra-papel.

Nos postulados apresentados pelos autores, palavras como *justos*, *recompensas*, *insatisfação*, *turnover*, *absenteísmo*, *comprometimento*, *expectativas*, *metas*, *cognição*, entre outros, compõem o arcabouço teórico condizente com a temática.

Quanto às dimensões da justiça de distribuição, Pereira (2008, p. 77) afirma a existência de conceituações que se apoiam em concepções referentes à macrojustiça ou microjustiça, como também unidimensionalidade ou multidimensionalidade, como se pode observar no quadro 1.

¹³ CROPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In: ROBERTSON, L. T.; COOPER, C. L. (Orgs). **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. New York: Wiley, 1997.

| Dimensões | Unidimensional | Multidimensional |
|-------------------------------------|---|---|
| Macrojustiça (foco no social) | • Teoria do utilitarismo Princípio: Unidade | • Teoria da igualdade Princípios: Igualdade de liberdade e Igualdade de oportunidade |
| Microjustiça (foco no indivíduo) | • Teoria da equidade Princípio: Mérito | • Teoria do Multiprincípio Princípios: Equidade Igualdade Necessidade |

Quadro 1 - Dimensões da justiça distributiva.

Fonte - Adaptado de SABBAGH¹⁴ 2002, citado por PEREIRA, 2008, p. 77.

As dimensões podem ser entendidas como:

- a) *macrojustiça* que, para Barry¹⁵ (1989, citado por PEREIRA, 2008, p. 77), a conceituação de justiça de distribuição se apoia em valores, com destaque para o social (virtude das instituições); o princípio de salário mínimo, cuja abordagem implica o todo, desconsiderando as características individuais, deve ser compreendido como *macrojustiça*;
- b) *microjustiça* que, segundo Barry¹⁶ (1989, citado por PEREIRA, 2008, p. 77), os princípios são focados nos indivíduos, baseados na virtude das pessoas e suas interações sociais; portanto, são levadas em consideração as características individuais e as recompensas recebidas;
- c) *unidimensional* que, de acordo com Deutsch¹⁷ (1985, citado por PEREIRA, 2008), considera que, na dimensão, somente um único princípio é válido, como também atemporal, na distribuição de recursos - dinheiro, poder e prestígio -, via princípio da igualdade;

¹⁴ SABBAGH, C. A taxonomy of normative and empirically oriented theories of distributive justice. **Social Justice Research**, v. 14, n. 3, p. 237-63, sept. 2002.

¹⁵ BARRY, B. **Theories of justice**. London: Harvester-Wheatsheaf, 1989, vol.1.

¹⁶ *Ibid.*, p.

¹⁷ DEUTSCH, M. **Distributive justice: a social-psychological perspective**. New Haven: CT, Yale University Press, 1985.

d) *multidimensional* que, conforme Schmidt¹⁸ (1994, citado por PEREIRA, 2008, p. 78), implica múltiplos princípios que se referem a distribuição dos recursos; assim, “[...] o significado de justiça não é associado a uma verdade, mas a um tipo de criação que resulta da especificidade histórica e das condições contextuais que modelam sua forma e significado”.

Observa-se que as dimensões teóricas apresentadas são caracterizadas como múltiplas faces da justiça distributiva, sendo que cada uma delas apresenta um princípio ou mais de um princípio regulador como fator determinante da sua definição e natureza.

Dessa maneira, as diversas formas de compreender a justiça de distribuição e seus princípios norteadores possibilitam concluir que, independentemente do seu caráter pessoal ou coletivo, as recompensas percebidas, econômicas ou objetivas e simbólicas ou subjetivas (de reconhecimento), estão ancoradas em valores que satisfazem os indivíduos. Já a justiça de procedimentos apresenta outras características.

2.1.2 Justiça de procedimentos

Gomide-Junior (1999, p. 46) define a percepção de justiça de procedimentos como a “[...] crença do empregado de que são justos os meios utilizados na determinação do montante que receberá em consequência do seu trabalho e contribuição para a empresa”. Nessa conceituação, fica claro para o empregado que existem critérios pre-estabelecidos, com a função de redimir quaisquer dúvidas quanto ao caráter de imparcialidade adotado pela organização, o que, por si só, neutraliza possíveis desconfiâncias dos indivíduos quanto à justiça na distribuição de recompensas, se tornando um facilitador nas relações entre empregado e organização. Na prática, a

¹⁸ SCHMIDIT, V. Bounded justice. *Social Science Information*, v. 33, p. 305-33, 1994.

diferença pode ser entendida como aquela percepção que os funcionários têm acerca de como são tratados e como eles gostariam de o ser e isso denota o aspecto da justiça dos procedimentos.

A justiça dos procedimentos vista por Thibaut e Walker¹⁹ (1975, citados por MENDONÇA; TAMAYO, 2004, p.126) mostra que “[...] os indivíduos qualificam de maneiras diversas o que é justo em relação aos procedimentos de tomada de decisão”. Para os autores, esse tipo de justiça tem sido foco de intensos debates na literatura especializada e diz respeito à oportunidade de as pessoas expressarem suas opiniões no processo decisório e influenciar os resultados.

Sousa (2005) apresenta outros autores que contribuíram para o estudo da justiça de procedimentos. Segundo o autor, para Konovsky²⁰ (2000), a justiça de procedimentos é a maneira como se processam as decisões sobre os resultados alcançados e, não, a decisão propriamente dita; já Rego (2000) acredita que o construto justiça de procedimentos engloba aspectos estruturais tais como ter voz no processo decisório e aspectos sociais como a justificação aos indivíduos afetados pelas decisões. Filenga²¹ (2003), por sua vez, trata justiça de procedimentos como relativa às percepções de justiça dos trabalhadores sobre os meios adotados pela organização, quando é preciso definir o quanto cada empregado receberá por seu esforço no trabalho. E Mendonça *et al.*²² (2003) veem justiça de procedimentos ligada às oportunidades que as pessoas têm de expressarem suas opiniões e ideias no momento das decisões e influenciar os resultados. Os estudos de Muchinsky²³ (2004) percebem a justiça de procedimentos como a parcialidade dos meios utilizados para atingir as metas e resultados, tratando-se das políticas e dos

¹⁹ THIBAUT, J.W.; WALKER, L. **Procedural justice**: a psychological analyses. New York: Erlbaum/Hillsdale, 1975.

²⁰ KONOVSKY, M. A. Understanding procedural justice and its impacto in business organizations. **Journal of Management**, Stillwater, v. 26, n. 3, p. 489-511, Jun. 2000.

²¹ FILENGA, D. **O impacto da percepção de justiça no comprometimento organizacional**: um estudo no setor público municipal. 2003. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - UNESP, São Bernardo do Campo/SP.

²² 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**, Goiânia, v. 30, n. 1, p. 111-130, 2003.

²³ MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learnig, 2004.

procedimentos que norteiam a forma das tomadas de decisões no ambiente organizacional. E, na visão de Siqueira e Gomide-Júnior²⁴ (2004), a percepção de justiça dos procedimentos apresenta-se como uma forte preditora de diversos critérios organizacionais, importantes no campo da psicologia do trabalho, tais como: comprometimento com a tarefa, comprometimento organizacional afetivo, intenção de rotatividade e comportamentos de cidadania organizacional.

Para Sousa (2005, p. 39),

Leventhal²⁵ (1980) foi um marco nos estudos de justiça dos procedimentos. O autor relaciona seis critérios que levam o indivíduo a perceber como justos os procedimentos para as tomadas de decisões com relação à distribuição das recompensas de uma dada organização para a qual trabalha.

Em complemento, Leventhal (1980, citado por MENDONÇA; TAMAYO, 2004), expõe que a justiça processual emerge a partir de seis critérios: consistência das regras, eliminação de vieses por parte dos responsáveis pelas decisões, precisão das informações prestadas aos indivíduos afetados pelas decisões, manutenção dos padrões éticos e morais, resultados positivos das decisões e representatividade dos indivíduos afetados pelas decisões. Tais critérios proporcionam aos indivíduos a percepção clara de que as tomadas de decisões acertadas acarretarão uma distribuição de recompensa justa e equânime por parte da organização.

Por outro lado, Sousa (2005, p. 41) considera que os estudos realizados por Konovsky (2000) trouxeram “[...] uma perspectiva interpessoal [...] e não somente os procedimentos formais em termos estruturais, ou seja, as normas e políticas”. Portanto, na dimensão da justiça de procedimentos, Sousa (2005, p. 41) afirma que “[...] a variável pode configurar-se um forte antecedente de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e emissão de comportamentos de cidadania organizacional”.

²⁴ SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE-JÚNIOR, S. Os vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia organizacional e trabalho**, Porto Alegre: Artmed, p. 300-30, 2004.

²⁵ LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? In: GERGEN, K. S.; GREENBERG, J.; WEISS, R. H. (Eds). **Social exchange: advances in theory and research**. New York: Plenum, 1980, p. 211-39.

Outro ponto importante a ser considerado diz respeito às regras de justiça descritas por Leventhal (1980), sendo levadas em consideração nos procedimentos organizacionais, uma vez que, se os resultados não forem aqueles esperados, os indivíduos tendem a retaliar a organização de forma destrutiva, proporcionando consequências para seus processos. São exemplos desse comportamento: apresentar atestados médicos constantemente, tirar o telefone do gancho, deixar de colaborar com os colegas de trabalho, fingir que está ocupado, ficar indiferente às solicitações feitas pela chefia, tumultuar o local de trabalho propositalmente, fazer o serviço mal feito intencionalmente e, até mesmo, quebrar materiais e equipamentos de trabalho.

Em face desses possíveis comportamentos, da complexidade e das contradições vivenciadas nas organizações contemporâneas, experiências de injustiça e de sofrimento têm levado os trabalhadores a se posicionarem de diferentes maneiras, como, por exemplo, reagindo de maneira retaliatória.

Antes de aprofundar o tema de atitudes retaliatórias, convém frisar que, para mensurar percepções de justiça no trabalho, Gomide-Júnior e Siqueira (2008) apresentam duas escalas construídas e validadas por pesquisadores brasileiros: a Escala de Percepção de Justiça Distributiva (SIQUEIRA *et al.*, 1996) e a Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (GOMIDE-JÚNIOR; LIMA; FARIA-NETO, 1996). De acordo com os autores, a Escala de Percepção de Justiça Distributiva (EPJD) é uma medida unidimensional, elaborada para avaliar as crenças do empregado acerca de quão justas ele percebe as compensações que recebe da empresa como retorno para os seus investimentos no trabalho. A EPJP é também uma medida unidimensional, elaborada para avaliar as crenças do empregado acerca de quão justas ele percebe as condições ou os procedimentos que norteiam as políticas de distribuição de recursos na organização que o emprega.

2.2 Atitudes retaliatórias

Para Mendonça (2008), à luz dos debates sobre direitos humanos e das concepções que defendem o fim das injustiças sociais, das discriminações e da violência interpessoal no local de trabalho, torna-se primordial que pesquisadores interessados em comportamento organizacional direcionem seus estudos com o objetivo de compreender as causas e as consequências dos comportamentos bem aceitos no sistema organizacional. No entanto, é também fundamental que se estudem os comportamentos de retaliação no trabalho, pois são grandes os prejuízos causados no caso de sua concretização.

Segundo Mendonça e Mendes (2005, p. 489),

[...] a sociedade contemporânea tem sido marcada por profundas mudanças socioorganizacionais. As transformações no mundo do trabalho, a alta competitividade, a globalização dos mercados, os indicadores econômicos e a diminuição de postos de trabalho têm provocado impacto direto nas relações de trabalho. Consequentemente, as organizações têm precisado buscar alternativas de ajuste para se adequar às novas demandas. Esse processo conflituoso tem gerado experiências de injustiça e de sofrimento que levam os trabalhadores a se posicionar de diferentes maneiras, como, por exemplo, reagindo de maneira retaliatória.

Nesse contexto, o indivíduo tem experimentado mudanças representativas em seus postos de trabalho, o que, sem dúvida, tem alterado sua percepção e seu comportamento nas organizações. Por conseguinte, tal forma de pensar e agir tem refletido em seu trabalho como um todo, influenciando sobremaneira todas as atividades desenvolvidas na sua rotina laboral diária. Isso tem sido percebido pelas empresas, as quais têm procurado por *alternativas de ajuste* em seus mecanismos de gerenciamento e controle sobre os empregados. Sendo assim, essa dicotomia entre o posicionamento do trabalhador e o das empresas frente às novas exigências do mundo do trabalho, muitas vezes não condizente com os padrões e normas organizacionais, tem gerado situações de conflitos, ocasionando até procedimentos retaliatórios por parte dos empregados, como mecanismo de defesa, resistência e superação dessas divergências.

Nesse sentido, de acordo com Mendonça e Mendes (2005, p. 489),

[...] as organizações se deparam com a necessidade de se ajustar às novas demandas de sobrevivência no mercado [...] ajustes que muitas vezes requerem um conjunto de ações e decisões passíveis de serem percebidas pelos trabalhadores como injustas.

A partir daí, surgem questões que devem ser levadas em consideração, sendo fundamentais para o entendimento dessa problemática, as quais versam, substancialmente, sobre até que ponto o trabalhador tem a noção exata de que essas *atitudes injustas* geram um sofrimento, ocasionando reações de caráter retaliatório. Note-se que “[...] a retaliação organizacional constitui um comportamento que emerge diante da percepção de injustiça e que ocorre de maneira sutil contra a organização ou as pessoas que dela fazem parte” (MENDONÇA²⁶, 2003, citado por MENDONÇA; TAMAYO, 2003, p. 148).

As pesquisas que abordam pressupostos sobre a retaliação, mais notadamente na esfera organizacional, estão ainda em fase inicial de estudo; por isso, não existe uma definição consensual sobre essa temática, podendo ser encontrada sob as mais diversas conceituações como desforra, represália ou desagravo. Do ponto de vista da linguística, o dicionário de Houaiss e Villar (2001, p. 2.444) considera a retaliação como “[...] ato ou efeito de revidar com dano igual ao dano recebido [...]”. Nesse sentido, para Mendonça e Tamayo (2008, p. 191), “[...] o conceito clássico de retaliação refere-se à lei de talião, o antigo ditado popular do olho por olho, dente por dente, que significa a *revanche*, isto é, aqui se faz e aqui se paga”.

Townsend *et al.*²⁷ (2000, citados por MENDONÇA; TAMAYO, 2003, p. 191), consideram a retaliação como

[...] um comportamento socialmente reprovado contra a organização ou aos seus membros, cuja característica principal é, mediante a percepção de tratamento injusto no trabalho, o reestabelecimento da justiça mediante

²⁶ Mendonça, H. **Retaliação organizacional**: o impacto dos valores e da justiça. Tese de doutorado. Não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil, 2003.

²⁷ TOWNSEND, J., PHILLIPS, J. S. & ELKINS, T. J. Employee retaliation: the neglected consequences of poor leader-member exchange relations. **Journal of Occupational Health Psychology**, Houston, v. 38, n. 4, p. 457-63, Oct. 2000.

ações que levem à percepção de que os danos ou prejuízos sejam iguais aos danos ou prejuízos recebidos.

Portanto, a retaliação é um comportamento que leva o indivíduo a adotar uma postura reprovável socialmente, perante as organizações e/ou a membros da empresa, mesmo que ele se sinta injustiçado, independentemente de como a pessoa tem uma percepção em relação aos danos sofridos. Para Mendonça e Tamayo (2003, p 192), “[...] a retaliação pode ocorrer de maneira [...] explícita, [...] por meio de atos agressivos e flagrantes, como agredir verbalmente um colega de trabalho [...]”; ou de modo sutil, “[...] na forma de boicotes ao bom desempenho organizacional”. Segundo eles, a forma sutil tem prevalecido sobre a explícita.

Na abordagem de Skarlicki e Folger²⁸ (1997, citados por MENDONÇA; FLAUZINO; TAMAYO, 2004), os quais são pioneiros na investigação do Comportamento de Retaliação Organizacional (CRO), enfocaram-se os comportamentos negativos utilizados pelos empregados para punir a organização e seus representantes em resposta às injustiças percebidas, tendo sido apresentado como pressuposto o fato de que “[...] os indivíduos são relutantes em relatar os próprios comportamentos desviantes no trabalho, devido ao potencial que esses comportamentos apresentam para a repreensão” (MENDONÇA; FLAUZINO; TAMAYO, 2004, p. 6).

Nesse sentido, a percepção de justiça no trabalho e as atitudes que o indivíduo possa desenvolver ocorrem de maneira distinta uma vez que depende do estado emocional, vindo a destacar o componente afetivo. Por sua vez, o ambiente da organização também pode refletir o componente conativo, que está relacionado com a probabilidade ou tendência do indivíduo em comportar-se de uma maneira específica (MENDONÇA; FLAUZINO; TAMAYO, 2004).

²⁸ SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R. Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 82, n. 3, p. 434-43, Mar. 1997.

Para melhor entendimento e aprofundamento dos componentes citados, são sintetizadas suas definições no quadro 2.

| Componentes da atitude retaliatória | Definições |
|-------------------------------------|---|
| Afetivo | Refere-se à indignação diante do contexto organizacional em que a retaliação ocorre, engloba a crença de que a injustiça provoca ressentimento, abrange o julgamento da situação como decepcionante e desprezível, assim como o sentimento de seriedade da injustiça cometida |
| Conativo | Refere-se à tendência consciente para atuar, e engloba a avaliação positiva das retribuições, a crença de que a empresa merece a reação de que ela atuaria de maneira idêntica diante de situações de injustiça |

Quadro 2 - Definições dos componentes da retaliação organizacional.

Fonte - MENDONÇA, 2008, p. 257, adaptado pelo autor da dissertação.

Para mensurar os componentes da atitude retaliatória, as escalas de percepção utilizadas, neste estudo, têm como pressupostos teóricos as pesquisas sobre retaliação desenvolvidas por Skarlicki e Folger (1997). Para tanto, utilizou-se o modelo sociocognitivo de Feather (1998), preconizando que, em relação às interpretações sobre as retaliações às injustiças sofridas pelos indivíduos, é importante considerar a relação entre a pessoa e a situação. Nesse sentido, Feather²⁹ (1998, citado por MENDONÇA; TAMAYO, 2003, p. 149), considera que

[...] as retribuições dependem dos julgamentos acerca da seriedade e do merecimento; esse modelo sociocognitivo analisa as reações às ofensas cometidas por policiais e cidadãos públicos, conectando reações afetivas e julgamentos a respeito da seriedade e do grau com que a ofensa é vista como merecida ou não, assim como da crueldade ou indulgência em relação à ofensa.

Assim sendo, o autor considera importante perceber que valores tão importantes ao ser humano devem ser considerados como fundamentais na aferição dos graus de intensidade, como *seriedade*, *merecimento*, *respeito*, *crueldade* e *indulgência*, servindo como balizadores morais e éticos na sua construção.

²⁹ FEATHER, N.T. Reactions to penalties for offenses committed by the police and public citizens: testing a social-cognitive model of retributive justice. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v. 75, n. 3, p. 528-44, Aug. 1998.

Para mensuração dessas atitudes, Mendonça (2008) apresenta duas medidas de retaliação organizacional que trazem contribuições importantes para a realização de diagnósticos organizacionais ao enfocarem dimensões perceptivas, avaliativas, afetivas e conativas da retaliação e ao destacarem, também, a importância de se considerar o contexto nas quais as atitudes retaliatórias emergem. A Escala de Percepção e Julgamento da Retaliação (EPJR) e a Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO) são detalhadas a seguir.

A EPJR foi concebida e validada por Mendonça, *et al.* (2004), com o objetivo de desenvolver uma medida que abarcasse não apenas a frequência comportamental da retaliação, como faz a escala de Skarlicki e Folger³⁰ (1997), mas também as dimensões perceptivas e avaliativas desse comportamento, a partir da concepção de que a retaliação é um comportamento que ocorre sutilmente em resposta à injustiça no trabalho, emitido contra a organização ou as pessoas que dela fazem parte. De acordo com Mendonça *et al.* (2004, p. 544),

Skarlicki e Folger (1997) realizaram um estudo, denominado por eles *Comportamentos de Retaliação Organizacional (CRO)*, enfocando os comportamentos negativos utilizados pelos empregados para punir a organização e seus representantes pelas injustiças sentidas e percebidas pelos trabalhadores.

Dessa forma, os autores conceberam uma escala de observação do comportamento dos indivíduos, compreendendo os princípios éticos e morais que levam as pessoas à retaliação.

Já, a MARO foi concebida e validada por Mendonça e Tamayo (2003), sendo elaborada com base nas definições clássicas de atitude, conceituadas como avaliação, afeto, cognição e predisposições comportamentais. Nesse sentido, a concepção dessa escala se baseou nos conceitos de Feather (1998), uma vez que a atitude decorrente da retaliação organizacional considera os dois componentes: o afetivo, que trata da percepção de indignação em face de uma realidade organizacional, onde a injustiça praticada causa ressentimentos, decepções e

³⁰ SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R. Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 82, n. 3, p. 434-43, Mar. 1997.

desprezo por parte dos indivíduos para com a empresa e o conativo, que se refere ao sentimento adotado pelo indivíduo em relação à avaliação positiva das retribuições, uma vez que este acredita ter sido justa e merecida a retaliação e que, de forma contrária, a organização teria o mesmo comportamento em relação ao funcionário.

Assim, tendo em vista o objetivo geral dessa dissertação, serão analisadas as seguintes variáveis: justiça distributiva e justiça de procedimentos, em termos da justiça no trabalho; percepção e julgamento da retaliação; e os componentes afetivo e conativo das atitudes retaliatórias. Acredita-se que quando a justiça não é percebida pelo trabalhador, ele tende a desenvolver atitudes retaliatórias no seu ambiente de trabalho.

Segue-se, então, o detalhamento da metodologia proposta para este estudo.

3 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa pode ser caracterizada como de campo, descritiva, nos moldes de um estudo de caso, e contou com abordagens quantitativa e qualitativa (VERGARA, 2009). A pesquisa de campo foi realizada no local onde o fenômeno ocorre, ou seja, nas instalações do *campus* II do CEFET-MG, e buscou descrever e analisar como se encontram configuradas as variáveis de justiça no trabalho e atitudes retaliatórias na percepção de professores da Instituição, a qual constituiu o caso abordado. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 72) “[...] o estudo de caso é um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse e é também um exemplo de uma metodologia fenomenológica”.

A escolha da abordagem quantitativa se deveu à possibilidade que ela abre em termos de amplitude da pesquisa e contou com procedimentos estatísticos para o tratamento dos dados, visando obter informações mais exatas de determinada população (ROESCH, 1999; VERGARA, 2009). Já a abordagem qualitativa foi empregada para fins de interação direta com a situação estudada, objetivando o aprofundamento na interpretação dos dados coletados quantitativamente, em consonância com o que afirma Godoy (1995). Tendo em vista a utilização de abordagens e métodos diferenciados, configurou-se uma triangulação entre métodos. Esse tipo de triangulação é conceituada por Collis e Hussey (2005, p. 82) como aquela “[...] em que métodos quantitativos e qualitativos de coleta de dados são usados”.

3.1 Unidades de análise e observação

A unidade de análise deste estudo foi o corpo docente do *campus* II do CEFET-MG, localizado em Belo Horizonte, Minas Gerais. A unidade de observação foram professores que lecionam no referido *campus* selecionados por critério de acessibilidade (VERGARA, 2009), ou seja, os respondentes foram escolhidos pela

facilidade de acesso a eles e também em função da sua disponibilidade em responder o questionário e/ou conceder entrevista.

Os professores foram abordados em duas fases de coleta de dados. Na primeira fase, foi considerada a população de professores que lecionam no *campus* II do CEFET-MG, ou seja, 244 profissionais. O processo de amostragem foi aleatório por acessibilidade, o qual, conforme Vergara (2009, p. 51), se dá “[...] pelo acesso aos respondentes e pelo tipo de sujeito, onde foi utilizado de acordo com a representatividade do que será considerada população-alvo”. Do total de docentes levantado, 17 encontravam-se em licença médica ou para qualificação, 22 não estavam exercendo atividades de docência, mas em função de direção, e oito estavam formalmente lotados no *campus* I. Assim, o total considerado para efeito de população-alvo foi de 197 professores dos quais 113 retornaram os questionários preenchidos, o que corresponde a 57,4% de retorno.

Na segunda fase de coleta de dados, de cunho qualitativa, foram entrevistados 12 professores. O número de entrevistas considerou o critério de saturação de dados, isto é, quando o surgimento de novas observações não conduz a um aumento significativo de informações, quando os dados coletados não são mais recentes ou as respostas tornam-se recorrentes (GIL, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2003), encerra-se a coleta. Note-se que nenhum dos entrevistados respondeu ao questionário.

3.2 Coleta de dados

Como mencionado, o processo de coleta de dados ocorreu em duas fases. Na primeira fase de coleta, o instrumento empregado na coleta de dados foi o questionário estruturado, conforme APÊNDICE A, composto de seis partes (dados demográficos, EPJD, EPJP, EPJR, MARO e espaço para sugestões e comentários):

Parte 1 - Dados demográficos: foram pesquisados sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade, se o professor é efetivo ou substituto, a carga horária no *campus* II, se leciona em outra(s) unidade(s) do CEFET-MG, se leciona em outra(s) instituição(s), o tempo de atuação como professor, o tempo de atuação como professor no CEFET-MG, há quanto tempo trabalha no *campus* II, em quais cursos o professor leciona (curso técnico, graduação e/ou pós-graduação) e, por fim, a atuação do professor no CEFET-MG (como professor, com função gratificada, com cargo de direção, em função gerencial).

Parte 2 - EPJD: foram apresentadas cinco assertivas distribuídas em uma escala do tipo Likert de sete pontos, variando de *discordo totalmente* a *concordo totalmente*. A EPJD foi validada por Siqueira *et al.* (1996), e a versão utilizada no questionário encontra-se como apresentada por Siqueira *et al.* (2008).

Parte 3 - EPJP: foram apresentadas seis assertivas distribuídas em uma escala do tipo Likert de sete pontos, variando de *concordo totalmente* a *discordo totalmente*. A EPJP foi validada por Gomide-Júnior, Lima e Faria-Neto (1996), e a versão utilizada no questionário encontra-se como apresentada por Gomide-Júnior e Siqueira (2008).

Parte 4 – EPJR: foi apresentada em duas colunas, sendo as assertivas distribuídas na primeira coluna em uma escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de *sempre* a *nunca* e, na segunda coluna, em uma escala de concordância de cinco pontos, variando de *justíssimo* a *muito injusto*. A EPJR foi validada por Mendonça *et al.* (2004), e a versão utilizada no questionário encontra-se como apresentada por Mendonça (2008).

Parte 5 - MARO: foram apresentadas as assertivas distribuídas em uma escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de *concordando totalmente* a *discordando totalmente*. Nessa escala, o número um representa o valor máximo de discordância, e o cinco representa o valor máximo de concordância. A escala MARO foi validada por Mendonça e Tamayo (2003), e a versão utilizada no questionário encontra-se como apresentada e validada por Mendonça (2008).

Parte 6 - espaço para sugestões e comentários.

Nesta segunda etapa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os docentes do mesmo *campus*. De acordo com Triviños (1987), a entrevista semiestruturada é um importante recurso na obtenção de informações. Segundo o autor, parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferece amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Dessa maneira, “[...] o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa” (TRIVIÑOS, 1987, p. 46).

As entrevistas obedeceram um roteiro previamente elaborado (APÊNDICE B) de forma a permitir, também, flexibilidade na alteração da sequência das perguntas e, ainda, a criação de novas perguntas pertinentes ao problema da pesquisa, visando ampliar e aprofundar as percepções dos docentes abordados. Os depoimentos foram gravados e transcritos na íntegra, possibilitando sua análise. Por meio de uma conversa inicial, foi mostrado ao entrevistado o interesse da pesquisa acadêmica, a justificativa de sua escolha para a observação de algumas questões e a garantia do anonimato, estabelecendo, assim, um clima de confiança e privacidade na obtenção de depoimentos mais próximos à sua realidade. Os docentes participaram livremente, discutindo sobre as suas percepções acerca do tema conforme as perguntas.

3.3 Tratamento e análise dos dados

Para o desenvolvimento do estudo e análise das respostas dos questionários, foram utilizados os *softwares* estatísticos *Minitab 14* e *SPSS 13*, além do *Microsoft Excel*, os quais permitiram a construção de tabelas, realização de cálculos e testes

estatísticos, compondo análises uni e bivariada, que permitiram inferir sobre posicionamentos e diferenças no interior do grupo observado.

Para a realização dos testes necessários no estudo dos dados coletados, foi necessário que se realizasse, primeiramente, uma avaliação da distribuição populacional à qual a amostra pertence. Isso se tornou um fator importante, pois a escolha dos testes que foram aplicados ao longo de todo o estudo foi um fator dependente desse conhecimento sobre a distribuição estatística populacional, para que os resultados pudessem apresentar consistência e confiabilidade e não ter incoerência em relação às hipóteses levantadas. Para determinar qual tipo de testes seria utilizado no decorrer deste estudo - paramétricos ou não paramétricos -, realizou-se um teste de normalidade para os dados, e o resultado apontou violação das condições de normalidade. Portanto, concluiu-se que o procedimento a ser seguido durante todo o estudo seria a utilização de testes não paramétricos.

A primeira seção de testes realizados foi relativa ao estudo das médias dos valores fornecidos pelos respondentes, cujo objetivo era a comparação entre os valores obtidos de acordo com as diferentes categorias de cada variável demográfica. No caso do teste relativo à variável sexo, em que havia apenas dois grupos de estudo a serem comparados (masculino e feminino) foi utilizado o teste não paramétrico de Mann-Whitney. Para as outras variáveis, com mais de duas categorias, foi utilizado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis.

Para verificar se havia algum tipo de relação entre o perfil apresentado pelos respondentes na seção de variáveis demográficas e as variáveis formadas por agrupamentos de perguntas em cada seção do questionário, foram realizados sessenta e seis testes não paramétricos de correlação linear de Spearman.

O nível de significância adotado sobre os resultados de todos os testes realizados foi de 5% e, logo, a confiabilidade conferida às afirmações feitas dentro da análise é de 95%. Portanto, ao serem montados os testes com as hipóteses (nula e alternativa),

optou-se pela rejeição da hipótese nula caso o p-valor obtido fosse menor ou igual a 0,05 e pela não rejeição quando o p-valor fosse superior a 0,05.

Para a análise de dados oriundos da entrevista, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Vergara (2009, p. 5),

[...] análise de conteúdo refere-se ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição dos conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas. Pratica tanto a hermenêutica³¹, quanto as categorias numéricas.

Os dados foram trabalhados em três etapas, conforme desenvolvido por Melo³² (1991, citada por MELO *et al.*, 2007). São os seguintes:

- a) preparação: transcrição literal das entrevistas e organização das respostas em arquivo de texto;
- b) tabulação quantitativa: as respostas das entrevistas foram organizadas em tabelas resumitivas, nas quais se tornou possível visualizar as respostas recursivas, de modo a mostrar mais objetividade na apresentação e na análise;
- c) análise ou categorização temática: após a releitura das entrevistas, buscou-se identificar aspectos que foram relatados pelos entrevistados que não faziam parte do escopo inicial da pesquisa, mas mostraram-se relacionados com tais objetivos, daí sua importância no sentido de dar voz aos entrevistados.

³¹ Etimologicamente, hermenêutica vem de Hermes, da mitologia grega. Para transmitir a mensagem dos deuses, Hermes tinha dupla tarefa: entender-lhes a linguagem, assim como a dos mortais, para quem as mensagens se destinavam. (VERGARA, 2009, p. 5)

³² MELO, M.C.O.L. **Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho**. 1991. 411 f. Tese (Concurso Prof. Titular) - FACE, UFMG, Belo Horizonte. 1991.

Nas duas últimas fases, prevalecem os critérios de repetição e de relevância (BARDIN, 1977; MELO, 2003; TURATO, 2003), que tratam, respectivamente, de destacar reincidências nos relatos e de frisar a essência do fenômeno observado.

A apresentação dos dados e sua análise nos moldes descritos estão dispostos no capítulo seguinte que se inicia com um relato sobre a história do CEFET-MG e sua importância na atividade educacional.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tendo em vista os objetivos deste estudo, os dados foram apresentados da seguinte forma: primeiramente, a instituição abordada; em seguida, os resultados dos questionários e, finalmente, os resultados das entrevistas.

4.1 A instituição abordada: O CEFET-MG

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, CEFET-MG, completou cem anos, e sua história começou quando o então Presidente Nilo Peçanha criou as Escolas de Aprendizes Artífices em 23 de setembro de 1909, por meio do Decreto n. 7.566, em todas as dezenove capitais dos estados da República. Elas ficaram subordinadas ao Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio (CEFET-MG, 2010).

Sua primeira sede foi na Avenida Afonso Pena, 1.533, esquina com a rua Guajajaras, no antigo prédio do Clube Floriano Peixoto, em área nobre da cidade à época. Em 1918, teve sua sede própria com terreno doado pela Prefeitura com aprovação da Câmara Municipal. Ficou assim denominado *Escola de Aprendizes Artífices* até 1941, ano em que teve alteração de sua denominação para *Liceu Industrial de Minas Gerais*. Em 1942, a denominação foi novamente alterada para “Escola Industrial de Minas Gerais”. Nesse mesmo ano, por meio do Decreto n. 4.127, foi alterada a denominação para *Escola Técnica de Belo Horizonte*, em grau médio de ensino (CEFET-MG, 2010).

No ano de 1943, foi demolida a sede própria da instituição, como parte da política do prefeito Juscelino Kubitschek de expansão e urbanização da região da Praça Raul Soares. Houve uma permuta entre a Prefeitura e o Governo Federal destinando terreno para sede própria, na Avenida Amazonas, n. 5.253, na Vila Suíça, região da Gameleira (atual *campus* I). Foi transferido para a terceira sede provisória da

Instituição: Avenida Augusto de Lima, n. 2.109, Barro Preto. O edifício era o antigo Abrigo de Menores, de Helena Antipoff, que havia sido transferido para o Barreiro, bairro afastado do centro da cidade. Em 1958, houve a inauguração da quarta sede da Instituição, em terreno próprio: Avenida Amazonas, n. 5.253. O edifício foi projetado por Oscar Niemeyer e houve inauguração com a presença do então Presidente Juscelino Kubitscheck. Em 1959, a Lei n. 3.552 concedeu à Instituição autonomia didática, técnica, financeira e administrativa, alterando a denominação para *Escola Técnica Federal de Minas Gerais* (CEFET-MG, 2010).

Em 1969, o Decreto n. 547 autorizou a criação de cursos de curta duração de Engenharia de Operação. A partir desse ano, mais cursos técnicos, de formação de tecnólogos e cursos superiores de engenharias foram criados. Em 1978, a Lei n. 6.545 transformou a Instituição em autarquia de regime especial, Instituição Federal de Ensino Superior Isolada. Também houve alteração de sua denominação para Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, CEFET-MG, que permanece até hoje (CEFET-MG, 2010).

O CEFET-MG tem em Belo Horizonte sua sede, o *campus* I (Ensino Técnico e toda a sua administração) e mais duas unidades: *campus* II (Engenharias) e *campus* VI (Centro de Formação de Professores). Na Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM), a Instituição mantém, entre outros, cursos de edificações e informática com habilitação para redes. A graduação em nível superior conta com sete cursos distintos na área de administração, com formação pedagógica de docentes, tecnologia e qualidade industrial, e engenharias elétrica, mecânica, civil e da computação. Na pós-graduação existem cinco programas *stricto sensu* com mestrados em educação tecnológica, modelagem matemática e computacional e engenharias civil, elétrica e de energia (CEFET-MG, 2010). Note-se que a coleta de dados foi realizada no *campus* II, que oferta cursos superiores de engenharia e administração.

Atualmente, o CEFET-MG conta com mais sete unidades em cidades localizadas no interior de Minas Gerais: Leopoldina, Araxá, Divinópolis, Nepomuceno, Timóteo,

Varginha e, recentemente inaugurada, a unidade de Curvelo. Há também o Centro Técnico, CET, unidade conveniada ao CEFET-MG, em Itabirito. A Prefeitura de Contagem, via Fundação de Ensino de Contagem (FUNEC), já oferecia o curso de química, porém o CEFET-MG, em parceria com a Prefeitura de Contagem, oferta suporte técnico e logístico para que esse curso tenha as mesmas características de um curso do CEFET-MG. O curso tem duração de três anos, e os alunos recebem dois diplomas: o de conclusão do ensino médio e o de técnico (CEFET-MG, 2010).

Convém ressaltar que o CEFET-MG é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação e Cultura, detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar, nos termos da Lei. A autonomia financeira e patrimonial é a capacidade que tem a Instituição para administrar seu patrimônio, conservando-o e ampliando-o. Conforme consta em seu estatuto, nos artigos 27, 28 e 29, o patrimônio é constituído pelas atuais instalações, áreas, prédios e equipamentos que integram os bens patrimoniais provenientes do acervo que foi incorporado ao Centro por força da Lei n. 6.545, de 30 de junho de 1978, que o transformou; pelos bens e direitos adquiridos, ou que vier a adquirir; o Centro poderá adquirir bens móveis e valores, independentemente de autorização superior, mas a alienação de imóveis só poderá ser feita, quando autorizada na forma da lei, depois de ouvido o conselho diretor; o patrimônio do Centro contará com cadastro geral, com as alterações devidamente anotadas (CEFET-MG, 2010).

O CEFET-MG tem por finalidade ministrar aulas para o ensino médio, com vistas à formação de auxiliares e técnicos industriais, ministrar ensino em grau superior: de graduação e pós-graduação, visando à formação de profissionais em engenharia industrial e em tecnologia; de licenciatura plena e curta, com vistas à formação de professores e especialistas para as disciplinas do ensino médio e superior de tecnologia; promover cursos de extensão, aperfeiçoamento e especialização, objetivando a atualização profissional na área técnico-industrial; realizar pesquisas na área técnico-industrial, estimulando atividades criadoras e estendendo seus benefícios à comunidade mediante cursos e serviços. Em complemento a todas as atividades desenvolvidas, define-se sua função social nos seguintes termos.

Participação no desenvolvimento científico, tecnológico e sociocultural inclusivo e sustentável, pela contribuição institucional ao desenvolvimento da inovação tecnológica e da pesquisa, particularmente aplicada, relacionadas ao contexto do Estado de Minas Gerais e da Região Sudeste do País. Sua própria construção como uma instituição pública e gratuita que seja protótipo de excelência no âmbito da educação tecnológica (CEFET-MG, 2010, p. 1).

Assim, a história do CEFET-MG denota que seu papel na execução das políticas públicas que lhe dizem respeito está consagrado nos cem anos de plena atividade educacional. Seu corpo docente, ao longo desses anos, tem tido o papel preponderante no sucesso da Instituição (CEFET-MG, 2010).

Convém ressaltar que as atribuições formais dos docentes do CEFET-MG são:

- a) lecionar as aulas das disciplinas que lhe forem atribuídas pelo Chefe do Departamento de Ensino Superior e pelo Chefe do Departamento de Ensino de 2º Grau, de acordo com a qualificação;
- b) prestar assistência aos estudantes e estimular permanentemente a sua integração na vida escolar, mediante o ensino de alto nível e outros meios julgados convenientes;
- c) dedicar-se à preparação das aulas e avaliações, bem como a seu próprio aperfeiçoamento;
- d) dedicar-se, quando previamente designado, à pesquisa científica ou tecnológica e à produção científica (livros, textos e apostilas);
- e) apresentar, anualmente, ao departamento específico, a revisão, atualização e aperfeiçoamento do Plano de Ensino da(s) Disciplina(s) que leciona;

- f) exercer com probidade e eficiência as funções delegadas de direção, coordenação ou assessoramento do próprio CEFET-MG ou em órgãos do MEC;
- g) participar, quando eleito ou indicado, dos órgãos colegiados, comissões etc.;
- h) comparecer às reuniões e solenidades do CEFET-MG e do departamento a que pertencer e dar cabal desempenho às atribuições que lhe forem confiadas;
- i) exercer com dedicação e interesse a função de orientador de estágio supervisionado, quando designado;
- j) exercer a ação disciplinar em sua área de competência;
- k) ter frequência e pontualidade às aulas;
- l) executar integralmente os planos de ensino da(s) disciplina(s) sob sua responsabilidade.

Tais atribuições denotam relacionamentos que transcendem à sala de aula e implicam uma vivência cotidiana multifacetada, a qual tem implicações diretas na forma como tais professores percebem e reagem à realidade que os rodeia. Tais percepções e reações são, também, influenciadas pela forma como o indivíduo percebe como se encontram configuradas as variáveis de justiça no trabalho e suas tendências a retaliar a injustiça quando percebida (atitudes retaliatórias), o que tem impactos na própria vida dos profissionais envolvidos e, por conseguinte, nos objetivos organizacionais.

4.2 Justiça no trabalho e atitudes retaliatórias: dados quantitativos

Para a realização deste estudo, foram coletados cento e treze questionários aplicados a professores que atualmente exercem seu trabalho no *campus* II do CEFET-MG, encontrando-se entre esses funcionários tanto professores substitutos como efetivos. A primeira seção do questionário visou obter os dados demográficos e funcionais relativos a sexo, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, se o professor é efetivo ou substituto, a carga horária no *campus* II, se leciona em outra(s) unidade(s) do CEFET-MG, se leciona em outra(s) instituição(s), o tempo de atuação como professor, o tempo de atuação como professor no CEFET-MG, há quanto tempo trabalha no *campus* II, em quais cursos o professor leciona (curso técnico/graduação/pós-graduação) e, por fim, a atuação do professor no CEFET-MG (como professor, com função gratificada, com cargo de direção, em função gerencial).

Por meio dos dados exibidos na tabela 1, verifica-se que a maioria expressiva da amostra coletada é composta por indivíduos do sexo masculino, que apresenta três vezes o percentual obtido pela frequência relativa das mulheres.

Tabela 1 - Distribuição percentual da amostra por sexo

| Sexo | % |
|-------------|----------|
| Masculino | 75,00 |
| Feminino | 25,00 |

Fonte - Dados da pesquisa.

Na análise da distribuição da faixa etária, nota-se que os percentuais mais elevados se concentram nas categorias acima de 31 anos, que aglomeram mais de 83% do total de respondentes, sendo aproximadamente 43% deles apenas na faixa superior a 45 anos de idade.

Tabela 2 - Distribuição percentual da amostra por faixa etária

| Faixa etária | % |
|---------------------|----------|
| até 30 anos | 16,81 |
| de 31 a 45 anos | 39,82 |
| mais de 45 anos | 43,36 |

Fonte - Dados da pesquisa.

A verificação do estado civil, de acordo com as três categorias listadas na tabela 3, apresenta um perfil heterogêneo, com concentração mais expressiva de funcionários que são casados ou se encontram em regime de união estável. Ainda sim, se levar em conta o perfil de faixa etária mais elevada dos respondentes, a proporção de solteiros é bastante significativa.

Tabela 3 - Distribuição percentual da amostra por estado civil

| Estado civil | % |
|------------------------|----------|
| solteiro | 30,09 |
| casado / união estável | 61,06 |
| outros | 8,85 |

Fonte - Dados da pesquisa.

A distribuição percentual da amostra em relação ao nível de escolaridade apresenta bastante dispersão de frequências nas diferentes categorias, destacando-se como as mais elevadas o mestrado completo e doutorado completo, plenamente justificada em função da categoria profissional abordada. Já a soma de respondentes que têm no máximo pós-graduação já finalizada chega a pouco mais de 18% do total, como se vê na tabela 4.

Tabela 4 - Distribuição percentual da amostra por nível de escolaridade

| Nível de Escolaridade | % |
|------------------------------|----------|
| Superior completo | 6,19 |
| Pós-Graduação incompleta | 0,88 |
| Pós-Graduação completa | 11,50 |
| Mestrado incompleto | 11,50 |
| Mestrado completo | 33,63 |
| Doutorado incompleto | 13,27 |
| Doutorado completo | 20,35 |
| Pós-Doutorado | 2,65 |

Fonte - Dados da pesquisa.

Ao se analisar a frequência de professores efetivos e substitutos na amostra coletada, observa-se que, apesar de serem minoria, os profissionais que trabalham como professores substitutos representam uma boa parcela do total, de aproximadamente 30%, conforme apresentado na tabela 5.

Tabela 5 - Distribuição percentual da amostra por tipo de regime de trabalho

| Efetivo ou substituto | % |
|------------------------------|----------|
| Efetivo | 70,80 |
| Substituto | 29,20 |

Fonte - Dados da pesquisa.

A tabela 6 exibe o perfil da amostra de acordo com o tempo de atuação como professor que os indivíduos têm. Destaca-se o percentual expressivo de funcionários com mais de 20 anos de experiência nesta profissão (30,97% deles), seguidos de frequências bastante heterogêneas dentre as demais categorias.

Tabela 6 - Distribuição percentual da amostra por tempo de atuação como professor

| Tempo como professor | % |
|-----------------------------|----------|
| menos de 1 ano | 7,08 |
| de 1 a 5 anos | 12,39 |
| de 6 a 10 anos | 23,01 |
| de 11 a 15 anos | 10,62 |
| de 16 a 20 anos | 15,93 |
| mais de 20 anos | 30,97 |

Fonte - Dados da pesquisa.

A análise do tempo que os respondentes têm de atuação no *campus* II do CEFET-MG mostra um padrão de dados mais concentrados nas duas categorias inferiores, que representam os que contam menos de cinco anos de trabalho neste local. Ainda sim, nas duas últimas categorias, pode-se ressaltar a presença de mais de 27% dos respondentes que já atuam no *campus* II há mais de 16 anos, como pode ser visto na tabela 7.

Tabela 7 - Distribuição percentual da amostra por tempo no *campus II*

| Tempo no <i>campus II</i> | % |
|----------------------------------|----------|
| menos de 1 ano | 13,27 |
| de 1 a 5 anos | 39,82 |
| de 6 a 10 anos | 9,73 |
| de 11 a 15 anos | 9,73 |
| de 16 a 20 anos | 14,16 |
| mais de 20 anos | 13,27 |

Fonte - Dados da pesquisa.

O tempo de atuação dos indivíduos abordados no CEFET-MG segue um perfil muito similar ao observado anteriormente para a variável *tempo de atuação no campus II*, apresentando ainda como diferença a ser destacada a presença ainda maior de funcionários inseridos nas duas últimas categorias, ou seja, que trabalham no CEFET-MG há mais de 16 anos. É o que mostra a tabela 8.

Tabela 8 - Distribuição percentual da amostra por tempo no CEFET

| Tempo no CEFET | % |
|-----------------------|----------|
| menos de 1 ano | 13,27 |
| de 1 a 5 anos | 34,51 |
| de 6 a 10 anos | 7,96 |
| de 11 a 15 anos | 6,19 |
| de 16 a 20 anos | 14,16 |
| mais de 20 anos | 23,89 |

Fonte - Dados da pesquisa.

Resumindo o perfil dos respondentes da primeira fase da pesquisa, no estudo das variáveis demográficas, foi possível observar maioria expressiva masculina na amostra coletada, e chama a atenção também a alta porcentagem de professores atuando como substitutos, ainda que não representem a maioria. Ressalta-se também que pouco menos de 25% da amostra total trabalha no CEFET-MG há mais de 20 anos. Há igualmente de se chamar a atenção que, dos 113 questionários respondidos, nenhum respondente foi entrevistado na segunda fase de coleta de dados.

4.2.1 Sobre a justiça no trabalho e as atitudes retaliatórias dos respondentes

Esta seção representa a análise dos dados uni e bivariados fornecidos pelos respondentes segundo as dimensões de justiça no trabalho e os aspectos da retaliação dentro da instituição pesquisada.

Por meio da tabela 9, podem-se observar as principais medidas descritivas univariadas que compõem as variáveis de *dimensões da justiça*. Estabelecendo um quadro comparativo, nota-se que a justiça distributiva apresenta um perfil de dados mais elevados com variabilidade praticamente similar à da justiça de procedimentos. A média, mediana e percentis dessa última são todos inferiores aos verificados para a justiça distributiva, que concentra a maioria de seus dados abaixo do valor 5 (lembrando-se que a escala variava de 1 a 7; níveis considerados elevados ou fortes foram acima ou igual a 4,5; níveis medianos ou indiferentes, entre 3,5 e 4,5; e níveis baixos ou frágeis, iguais ou abaixo de 3,5).

Tabela 9 - Caracterização da amostra total segundo as dimensões de justiça

| Justiça | Medidas descritivas | | | | |
|------------------|---------------------|---------------|-----------------|---------|-----------------|
| | Média | Desvio-padrão | P ₂₅ | Mediana | P ₇₅ |
| Distributiva | 4,55 | 1,66 | 3,30 | 4,80 | 6,00 |
| De procedimentos | 3,84 | 1,55 | 2,67 | 4,00 | 5,17 |
| Total | 4,16 | 1,42 | 3,01 | 4,30 | 5,32 |

Fonte - Dados da pesquisa.

Complementando a análise anterior pela da tabela 10, pode-se verificar que a maioria dos funcionários apresenta um estado de percepção da justiça distributiva que pode ser considerado forte, enquanto na justiça de procedimentos esse valor é inferior e está localizado no grau de percepção *mediana*. Logo, pode-se concluir que os funcionários abordados conseguem visualizar e valorizar com maior expressividade o que a Instituição oferece, de fato, no tocante à justiça distributiva. Os percentuais de respondentes por níveis - forte, indiferente e frágil - de dimensões de justiça no trabalho podem ser visualizados na tabela 10.

Tabela 10 - Percentuais de respondentes da amostra total segundo níveis das dimensões de justiça

| Justiça | Medidas Descritivas | | |
|------------------|---------------------|-------------|--------|
| | Forte | Indiferente | Frágil |
| Distributiva | 49,56 | 20,35 | 30,09 |
| De procedimentos | 27,93 | 25,23 | 46,85 |
| Total | 30,09 | 30,09 | 39,82 |

Fonte - Dados da pesquisa.

Assim, por meio da análise univariada, observa-se que a percepção dos abordados em relação aos aspectos da justiça distributiva é mais forte para a maioria dos respondentes (49,56% deles) que o grau de percepção em relação à justiça de procedimentos, considerada frágil para a maioria deles (46,85%). Desse modo, os respondentes denotam percepções diferenciadas quanto ao modo como as recompensas são distribuídas na Instituição (justiça distributiva) e discordam a respeito de haver equidade nas políticas organizacionais pertinentes (justiça procedimental).

A tabela 11 apresenta as medidas descritivas que sumarizam a dispersão e expressividade dos dados relativos aos *aspectos da retaliação*. Por meio dela, pode-se notar que a média e a mediana relativas à percepção dos respondentes são bem mais elevadas que as observadas para o julgamento, verificando-se o mesmo perfil para os dados do componente afetivo comparado ao conativo. A concentração de valores maiores nessas duas variáveis destacadas também pode ser confirmada pelos índices elevados correspondentes ao percentil 75 (P_{75}). Ressalta-se ainda que a variabilidade concernente ao julgamento é bem menos expressiva que a obtida na percepção, fato que não se repete na comparação entre os componentes afetivo e conativo, que apresentam variabilidades bem mais próximas, apesar da grande disparidade já destacada entre suas médias.

Tabela 11 - Caracterização da amostra total segundo aspectos de retaliação

| Retaliação | Medidas descritivas | | | | |
|---------------------|---------------------|---------------|-----------------|---------|-----------------|
| | Média | Desvio-padrão | P ₂₅ | Mediana | P ₇₅ |
| Percepção | 2,47 | 0,98 | 1,77 | 2,53 | 3,13 |
| Julgamento | 1,93 | 0,60 | 1,53 | 1,87 | 2,27 |
| Componente afetivo | 3,46 | 0,97 | 2,71 | 3,29 | 4,29 |
| Componente conativo | 1,95 | 0,98 | 1,00 | 1,80 | 2,40 |

Fonte - Dados da pesquisa.

O gráfico 1 apresenta o complemento do estudo feito anteriormente distribuindo percentuais de respondentes por níveis de percepção e julgamento acerca da retaliação. Observa-se um padrão de dispersão bastante equilibrado entre os três graus de avaliação de percepção dos respondentes (sempre, duvidoso, nunca) quanto à ocorrência da retaliação no seu ambiente de trabalho. Já a avaliação, o julgamento da retaliação dos funcionários que assim procedem, por parte dos respondentes, mostra que a maioria expressiva dos abordados (cerca de 65,2%) considera muito injustas as atitudes citadas que corresponderiam a um ato de *contra-ataque* no caso de se sentirem lesados pela Instituição de alguma forma. É o que mostra o gráfico 1.

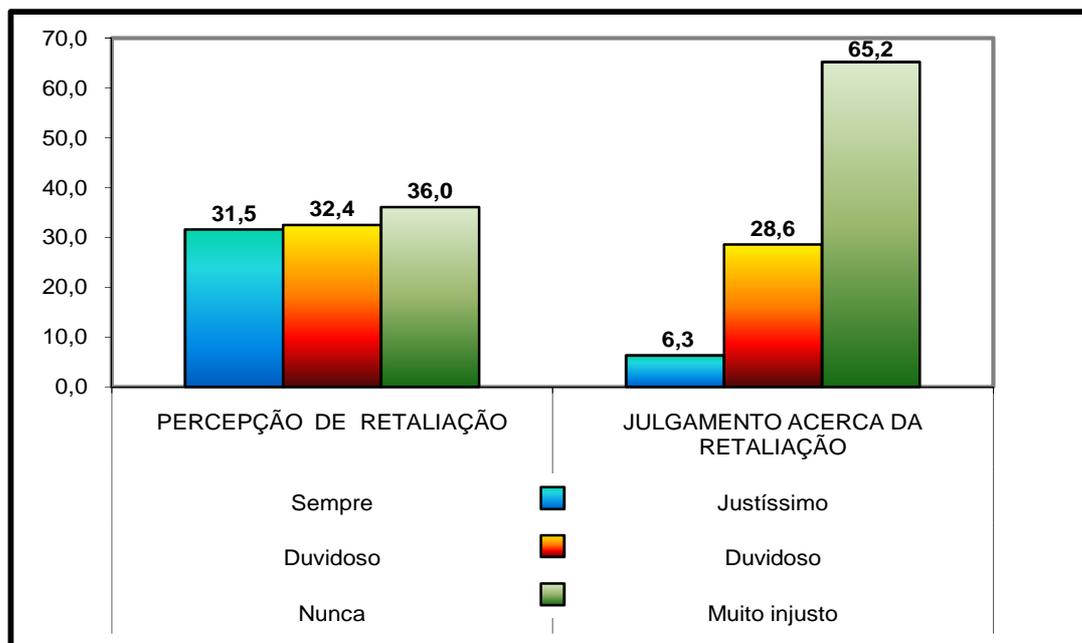


Gráfico 1 - Percentuais de respondentes por níveis de percepção e julgamento acerca da retaliação

Fonte - Dados da pesquisa.

De modo semelhante, apresentam-se os percentuais de respondentes por níveis de componente afetivo e componente conativo da retaliação. A análise do componente afetivo mostra que cerca de 69% dos respondentes evidenciam sentimento de indignação diante de uma atitude de retaliação por um funcionário contra a Instituição em que este atua após uma suposta situação de injustiça executada pela Organização. Curiosamente, observa-se mais de 62% dos respondentes com forte propensão a não pôr em prática uma atitude de retaliação contra a Instituição em que trabalham em caso de uma suposta injustiça sofrida por eles, como se vê no gráfico 2.

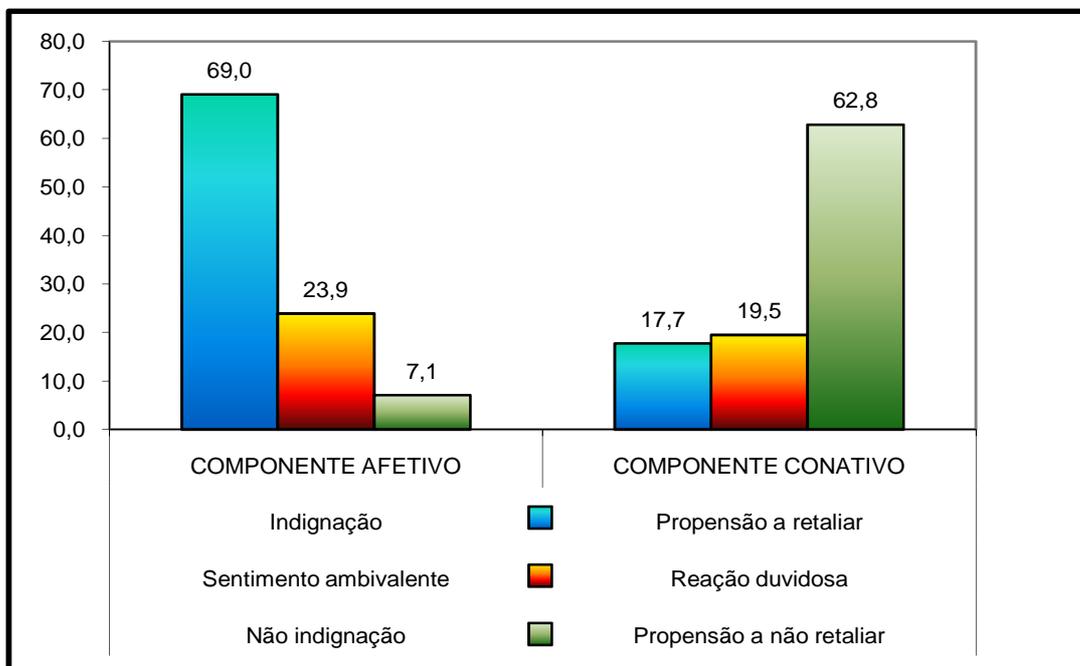


Gráfico 2 - Percentuais de respondentes por níveis de componente afetivo x componente conativo da retaliação

Fonte - Dados da pesquisa.

Desse modo, apesar de não terem clareza quanto à presença de comportamentos retaliatórios, a maior parte dos respondentes julga tal comportamento injusto e não se mostra propensa a retaliar, mas demonstrou sua indignação face às injustiças organizacionais.

4.2.2 Semelhanças, diferenças e correlações: resultados dos testes

O desenvolvimento da análise bivariada apresenta os resultados subdivididos em duas partes: o estudo das médias, seccionado em duas partes que estudam as dimensões da justiça e os aspectos da retaliação, e o estudo das correlações, que mescla cruzamentos entre todas as variáveis nas quais seja possível destacar características ordinais.

Os resultados dos testes realizados para a *comparação de médias* (Mann-Whitney para a variável sexo e Kruskal-Wallis para as demais) são expostos com seus p-valores, assim como com as conclusões com base nesses resultados e as medianas de cada categoria testada como simples medida de referência. Em primeiro lugar, serão apresentados os testes relativos à *justiça no trabalho*.

Por meio da tabela 12 é possível verificar que, dos três testes realizados entre justiça no trabalho e a variável sexo, nenhum apresentou p-valor significativo (inferior ao nível de significância preestabelecido de 5%). Assim, é possível concluir que os valores fornecidos pelos respondentes do sexo masculino para as variáveis relativas à justiça distributiva, de procedimentos e total (formada pela junção das duas demais) não apresentam uma diferença estatisticamente significativa daqueles fornecidos pelos indivíduos do sexo feminino. Em outras palavras, pode-se concluir que o sexo não é uma característica da amostra em que seja possível observar diferenças de avaliação dos respondentes em relação às diferentes dimensões de justiça estudadas.

Tabela 12 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total por sexo

| Justiça | Sexo | Resultados | | |
|------------------|-----------|------------|---------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Distributiva | Masculino | 4,80 | 0,939 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Feminino | 5,00 | | |
| De procedimentos | Masculino | 4,00 | 0,957 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Feminino | 4,00 | | |
| Total | Masculino | 4,30 | 0,960 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Feminino | 4,28 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

A avaliação dos resultados referentes às dimensões de justiça em função da faixa etária dos respondentes permite observar que, para nenhuma das três variáveis em teste, houve p-valor significativo. Logo, conclui-se que a alteração da idade não traz mudanças significativas nos valores fornecidos pelos funcionários no que diz respeito à percepção de justiça no trabalho por parte da Instituição onde estes atuam. É o que revela a tabela 13

Tabela 13 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre sete categorias da faixa etária

| Justiça | Faixa Etária | Resultados | | |
|------------------|-----------------|------------|---------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Distributiva | até 30 anos | 5,00 | 0,706 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 31 a 45 anos | 4,60 | | |
| | mais de 45 anos | 4,80 | | |
| De procedimentos | até 30 anos | 4,50 | 0,582 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 31 a 45 anos | 3,50 | | |
| | mais de 45 anos | 4,00 | | |
| Total | até 30 anos | 4,47 | 0,684 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 31 a 45 anos | 3,92 | | |
| | mais de 45 anos | 4,43 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

Ao analisar os resultados dos testes de médias efetuados para comparar os três estados civis apurados, verifica-se que, novamente, não há nenhum p-valor inferior ao nível de significância adotado. Isto indica não haver evidências estatísticas de que solteiros, casados (ou em união estável) e respondentes que tenham outro estado civil tenham fornecido valores significativamente diferentes para nenhuma das variáveis relacionadas às dimensões de justiça. A tabela 14 mostra isso.

Tabela 14 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre três categorias do estado civil (Continua)

| Justiça | Estado civil | Resultados | | |
|------------------|----------------------|------------|---------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Distributiva | solteiro | 5,00 | 0,617 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | casado/união estável | 4,80 | | |
| | outros | 4,20 | | |
| De procedimentos | solteiro | 3,33 | 0,539 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | casado/união estável | 4,17 | | |
| | outros | 3,92 | | |
| Total | solteiro | 4,20 | 0,791 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | casado/união estável | 4,50 | | |
| | outros | 3,89 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

Pelos resultados exibidos na tabela 15 observa-se que não há nenhuma diferença estatisticamente significativa entre os valores fornecidos pelos respondentes que apresentam níveis de escolaridade diferentes em relação às dimensões de justiça, mostrando que esse aspecto (nível de escolaridade) não pode ser considerado um fator que provoque percepções diferentes nos respondentes dentro desse contexto.

Tabela 15 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre oito categorias do nível de escolaridade

| Justiça | Nível de Escolaridade | Resultados | | |
|------------------|--------------------------|------------|---------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Distributiva | Superior completo | 4,80 | 0,346 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Pós-Graduação incompleta | 7,00 | | |
| | Pós-Graduação completa | 4,40 | | |
| | Mestrado incompleto | 5,20 | | |
| | Mestrado completo | 5,10 | | |
| | Doutorado incompleto | 4,60 | | |
| | Doutorado completo | 4,20 | | |
| | Pós-Doutorado | 4,20 | | |
| De procedimentos | Superior completo | 4,00 | 0,746 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Pós-Graduação incompleta | 6,67 | | |
| | Pós-Graduação completa | 3,58 | | |
| | Mestrado incompleto | 4,00 | | |
| | Mestrado completo | 4,25 | | |
| | Doutorado incompleto | 4,00 | | |
| | Doutorado completo | 4,00 | | |
| | Pós-Doutorado | 3,17 | | |
| Total | Superior completo | 5,00 | 0,562 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Pós-Graduação incompleta | 6,83 | | |
| | Pós-Graduação completa | 4,25 | | |
| | Mestrado incompleto | 4,58 | | |
| | Mestrado completo | 4,50 | | |
| | Doutorado incompleto | 4,28 | | |
| | Doutorado completo | 3,92 | | |
| | Pós-Doutorado | 3,02 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

A comparação das médias em função do tipo de função exercida pelos respondentes apresentou um p-valor significativo relativo à justiça de procedimentos próximo ao limite de significância de 5%. De acordo com o direcionamento do teste, pode-se concluir que os funcionários que atuam como substitutos têm um grau mais elevado de percepção relativa à justiça de procedimentos praticada pela Instituição que aqueles que exercem seu trabalho como efetivos. Isso denota que a equidade das regras e políticas da Instituição é percebida em grau mais elevado pelos professores substitutos respondentes quando comparados com os concursados, como se pode ver na tabela 16.

Tabela 16 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre as duas categorias de função exercida

| Justiça | Efetivo ou substituto | Resultados | | |
|------------------|-----------------------|------------|--------------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Distributiva | Efetivo | 4,60 | 0,266 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Substituto | 5,00 | | |
| De procedimentos | Efetivo | 3,50 | 0,045 | Há diferença significativa entre as médias |
| | Substituto | 4,50 | | |
| Total | Efetivo | 4,27 | 0,125 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Substituto | 4,47 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

A tabela 17 apresenta os resultados dos testes quando da comparação entre os respondentes que atuam em outra unidade da Instituição e aqueles que só lecionam no *campus* II, quanto às percepções de justiça no trabalho. Nesse caso, nenhum p-valor encontrado foi inferior ao nível de significância estabelecido e, logo, conclui-se que o fato de o funcionário lecionar, ou não, em outra unidade da instituição pesquisada não é um fator que influencia o seu nível de percepção em relação às dimensões de justiça avaliadas.

Tabela 17 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre os respondentes que lecionam e que não lecionam em outra unidade do CEFET-MG

| Justiça | Leciona em outra unidade do CEFET-MG | Resultados | | |
|------------------|--------------------------------------|------------|---------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Distributiva | Sim | 5,00 | 0,937 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Não | 4,80 | | |
| De procedimentos | Sim | 4,17 | 0,314 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Não | 3,67 | | |
| Total | Sim | 4,30 | 0,693 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Não | 4,33 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

Já, na tabela 18, podem-se observar os resultados dos testes realizados para comparar os funcionários que lecionam ou não em outra instituição além do CEFET-MG também no que diz respeito às dimensões de justiça. O resultado observado é similar ao verificado na tabela 17, em que nenhum p-valor é significativo, indicando que tal variável não se apresenta como fator influente na percepção das dimensões de justiça.

Tabela 18 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre os respondentes que lecionam e que não lecionam em outra instituição

| Justiça | Leciona em outra instituição | Resultados | | |
|------------------|------------------------------|------------|---------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Distributiva | Sim | 5,00 | 0,581 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Não | 4,80 | | |
| De procedimentos | Sim | 4,33 | 0,599 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Não | 4,00 | | |
| Total | Sim | 4,60 | 0,925 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Não | 4,28 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

Os resultados relativos aos testes de comparações para a variável *tempo de atuação como professor* estão dispostos na tabela 19. Por meio dos p-valores, pode-se notar que, para nenhuma das dimensões de justiça analisadas, foi verificado que a alteração do tempo que o respondente tem de atuação nessa função implicou respostas com valores significativamente diferentes. Assim, conclui-se que a diferença de resultados fornecidos para a justiça no trabalho, nas dimensões distributiva e de procedimentos, não se altera de acordo com a experiência do funcionário no cargo.

Tabela 19 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre seis categorias do tempo de atuação como professor

| Justiça | Tempo de atuação como professor | Resultados | | |
|------------------|---------------------------------|------------|---------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Distributiva | menos de 1 ano | 5,60 | 0,746 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 4,80 | | |
| | de 6 a 10 anos | 4,50 | | |
| | de 11 a 15 anos | 4,90 | | |
| | de 16 a 20 anos | 4,30 | | |
| | mais de 20 anos | 4,80 | | |
| De procedimentos | menos de 1 ano | 5,50 | 0,552 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 4,25 | | |
| | de 6 a 10 anos | 3,50 | | |
| | de 11 a 15 anos | 4,17 | | |
| | de 16 a 20 anos | 3,08 | | |
| | mais de 20 anos | 4,00 | | |
| Total | menos de 1 ano | 5,17 | 0,700 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 4,40 | | |
| | de 6 a 10 anos | 4,02 | | |
| | de 11 a 15 anos | 3,95 | | |
| | de 16 a 20 anos | 3,92 | | |
| | mais de 20 anos | 4,58 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

Comparando as dimensões de justiça entre respondentes com diferentes tempos de atuação no CEFET-MG, verificou-se que nenhum p-valor apurado nos testes foi inferior a 0,05, portanto, conclui-se que funcionários que apresentam maior tempo de trabalho na Instituição não fornecem valores significativamente diferentes na avaliação da justiça distributiva e de procedimentos daqueles indicados pelos indivíduos com menor experiência dentro do CEFET-MG.

Tabela 20 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre seis categorias do tempo de atuação no CEFET-MG (Continua)

| Justiça | Tempo de atuação no CEFET-MG | Resultados | | |
|------------------|------------------------------|------------|---------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Distributiva | menos de 1 ano | 5,00 | 0,716 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 4,60 | | |
| | de 6 a 10 anos | 4,00 | | |
| | de 11 a 15 anos | 5,00 | | |
| | de 16 a 20 anos | 4,60 | | |
| | mais de 20 anos | 4,80 | | |
| De procedimentos | menos de 1 ano | 4,33 | 0,399 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 4,17 | | |
| | de 6 a 10 anos | 3,00 | | |
| | de 11 a 15 anos | 2,33 | | |
| | de 16 a 20 anos | 3,17 | | |
| | mais de 20 anos | 4,00 | | |
| Total | menos de 1 ano | 4,12 | 0,368 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 4,38 | | |
| | de 6 a 10 anos | 2,63 | | |
| | de 11 a 15 anos | 4,48 | | |
| | de 16 a 20 anos | 3,92 | | |
| | mais de 20 anos | 4,50 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

A situação observada na tabela 21, referente ao tempo que o funcionário tem de atuação na Instituição, nenhum p-valor encontrado foi significativo. Isso indica que a diferença de experiência do respondente dentro do *campus* II também não é um fator em que seja possível detectar valores significativamente díspares dos demais de acordo com as seis categorias listadas.

Tabela 21 - Avaliação dos escores referentes às dimensões de justiça na amostra total entre seis categorias do tempo no *campus II*

| Justiça | Tempo de atuação no <i>campus II</i> | Resultados | | |
|------------------|---|------------|---------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Distributiva | menos de 1 ano | 5,00 | 0,421 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 4,60 | | |
| | de 6 a 10 anos | 5,80 | | |
| | de 11 a 15 anos | 5,00 | | |
| | de 16 a 20 anos | 4,20 | | |
| | mais de 20 anos | 4,60 | | |
| De procedimentos | menos de 1 ano | 4,33 | 0,897 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 4,00 | | |
| | de 6 a 10 anos | 3,50 | | |
| | de 11 a 15 anos | 4,17 | | |
| | de 16 a 20 anos | 3,08 | | |
| | mais de 20 anos | 3,67 | | |
| Total | menos de 1 ano | 4,12 | 0,783 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 4,28 | | |
| | de 6 a 10 anos | 4,50 | | |
| | de 11 a 15 anos | 4,58 | | |
| | de 16 a 20 anos | 3,73 | | |
| | mais de 20 anos | 4,25 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

Assim, após todos os testes de comparação realizados, apenas um apresentou p-valor significativo. Quando comparadas as médias dos respondentes em função do tipo de função exercida, conclui-se que os que atuam como substitutos percebem a equidade das regras e políticas da Instituição (justiça de procedimentos) em grau mais elevado que os professores concursados que responderam o questionário.

Quanto aos aspectos voltados para *retaliação*, os resultados dos testes apresentaram apenas diferenças significativas do ponto de vista estatístico. Não foi o caso da comparação entre respondentes de sexos diferentes. A tabela 22 mostra que em nenhum dos quatro testes executados foi possível detectar uma diferença significativa de médias entre o grupo de sexo masculino e o de feminino. Assim, é possível concluir que o sexo não se mostra um fator responsável por fornecimento de valores significativamente diferentes para a percepção, julgamento ou atitudes retaliatórias.

Tabela 22 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total por sexo

| Percepção, julgamento e componentes de atitudes retaliatórias | Sexo | Resultados | | |
|---|-----------|------------|---------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Percepção | Masculino | 2,60 | 0,391 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Feminino | 2,17 | | |
| Julgamento | Masculino | 1,93 | 0,101 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Feminino | 1,53 | | |
| Componente afetivo | Masculino | 3,29 | 0,233 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Feminino | 3,57 | | |
| Componente conativo | Masculino | 1,60 | 0,271 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Feminino | 1,90 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

Já, na análise das diferenças entre os valores fornecidos pelos respondentes de acordo com a faixa etária, foi possível detectar a presença de um p-valor significativo para a variável *percepção*, conforme visualizado na tabela 23. Dessa forma, é possível concluir, via direcionamento do resultado do teste, que os respondentes que têm de 31 a 45 anos de idade são aqueles que apresentam o maior grau de percepção em relação a atitudes dos funcionários contra a Instituição que poderiam ser consideradas atos de retaliação contra alguma suposta injustiça por ela praticada. Em contrapartida, os que apresentam o menor grau de percepção nesse contexto são os respondentes que têm menos de 30 anos de idade. Assim sendo, pessoas mais maduras parecem perceber com maior nitidez o que está acontecendo dentro da instituição quanto ao tema abordado.

Tabela 23 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre três categorias da faixa etária

| Percepção, julgamento e componentes de atitudes retaliatórias | Faixa etária | Resultados | | |
|---|-----------------|------------|--------------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Percepção | até 30 anos | 1,93 | 0,009 | Há diferença significativa entre as médias |
| | de 31 a 45 anos | 2,93 | | |
| | mais de 45 anos | 2,47 | | |
| Julgamento | até 30 anos | 1,87 | 0,806 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 31 a 45 anos | 1,93 | | |
| | mais de 45 anos | 1,83 | | |
| Componente afetivo | até 30 anos | 4,00 | 0,389 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 31 a 45 anos | 3,14 | | |
| | mais de 45 anos | 3,29 | | |
| Componente conativo | até 30 anos | 1,40 | 0,411 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 31 a 45 anos | 1,80 | | |
| | mais de 45 anos | 2,00 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

Os dados exibidos na tabela 24 possibilitam a constatação que respondentes que têm diferentes estados civis não apresentam valores significativamente diferentes em relação aos aspectos da retaliação, já que nenhum p-valor encontrado foi inferior a 0,05.

Tabela 24 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre três categorias do estado civil (Continua)

| Percepção, julgamento e componentes de atitudes retaliatórias | Estado civil | Resultados | | |
|---|----------------------|------------|---------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Percepção | solteiro | 2,17 | 0,609 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | casado/união estável | 2,53 | | |
| | outros | 2,70 | | |
| Julgamento | solteiro | 2,00 | 0,795 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | casado/união estável | 1,80 | | |
| | outros | 1,93 | | |
| Componente afetivo | solteiro | 3,43 | 0,610 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | casado/união estável | 3,29 | | |
| | outros | 4,07 | | |
| Componente conativo | solteiro | 1,90 | 0,685 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | casado/união estável | 1,80 | | |
| | outros | 1,90 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

Quanto aos testes diferenciando os respondentes por nível de escolaridade, foi encontrado um p-valor significativo, no caso da variável percepção como está na tabela 25. Assim, observando-se o direcionamento do teste, é possível destacar uma categoria que se diferencia significativamente de todas as demais, pelos elevados valores de percepção fornecidos pelos respondentes que a compõem: os professores com pós-doutorado. Estes apresentaram elevada percepção de possíveis atitudes retaliatórias tomadas por parte dos funcionários contra a Instituição onde trabalham em caso de alguma suposta injustiça por ela praticada. Em situação totalmente oposta, encontram-se os indivíduos que têm especialização incompleta, cujos valores de percepção se destacaram dos demais por seu nível bastante inferior de percepção de atitudes retaliatórias já descritas anteriormente.

Tabela 25 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre oito categorias do nível de escolaridade (Continua)

| Percepção, julgamento e componentes de atitudes retaliatórias | Nível de escolaridade | Resultados | | |
|---|--------------------------|------------|--------------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Percepção | Superior completo | 2,00 | 0,019 | Há diferença significativa entre as médias |
| | Pós-Graduação incompleta | 1,07 | | |
| | Pós-Graduação completa | 2,53 | | |
| | Mestrado incompleto | 1,67 | | |
| | Mestrado completo | 2,80 | | |
| | Doutorado incompleto | 2,50 | | |
| | Doutorado completo | 2,80 | | |
| | Pós-Doutorado | 3,40 | | |
| Julgamento | Superior completo | 1,47 | 0,666 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Pós-Graduação incompleta | 1,27 | | |
| | Pós-Graduação completa | 1,93 | | |
| | Mestrado incompleto | 1,73 | | |
| | Mestrado completo | 2,07 | | |
| | Doutorado incompleto | 1,93 | | |
| | Doutorado completo | 1,87 | | |
| | Pós-Doutorado | 1,60 | | |
| Componente afetivo | Superior completo | 3,43 | 0,399 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Pós-Graduação incompleta | 2,43 | | |
| | Pós-Graduação completa | 4,00 | | |
| | Mestrado incompleto | 3,29 | | |
| | Mestrado completo | 3,50 | | |
| | Doutorado incompleto | 3,57 | | |
| | Doutorado completo | 3,00 | | |
| | Pós-Doutorado | 3,29 | | |
| Componente conativo | Superior completo | 2,00 | 0,785 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Pós-Graduação incompleta | 1,00 | | |
| | Pós-Graduação completa | 1,40 | | |
| | Mestrado incompleto | 1,60 | | |
| | Mestrado completo | 2,00 | | |
| | Doutorado incompleto | 1,40 | | |
| | Doutorado completo | 1,80 | | |
| | Pós-Doutorado | 1,20 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

A avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação em função do tipo de regime de trabalho dos professores abordados mostra uma diferença significativa também concernente à variável percepção. Por meio do direcionamento do teste, pode-se concluir que os professores que trabalham como efetivos mostram um grau de percepção mais elevado que o dos professores substitutos no que diz respeito a

atitudes retaliatórias praticadas por funcionários contra a Instituição onde atuam. Apesar das médias (efetivo 2,70 e substituto 2,00) se encontrarem no nível considerado mediano e baixo de percepções (entre 2,1 e 2,9 e abaixo ou igual a 2,0, respectivamente), isso se justifica tendo em vista a dedicação do professor efetivo à Instituição, pois ele passa mais tempo no seu interior do que os substitutos, sendo lógico que eles percebam mais retaliações na Instituição.

Tabela 26 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre as duas categorias de função exercida

| Percepção, julgamento e componentes de atitudes retaliatórias | Efetivo ou substituto | Resultados | | |
|---|-----------------------|------------|--------------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Percepção | Efetivo | 2,70 | 0,009 | Há diferença significativa entre as médias |
| | Substituto | 2,00 | | |
| Julgamento | Efetivo | 1,87 | 0,557 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Substituto | 2,00 | | |
| Componente afetivo | Efetivo | 3,29 | 0,338 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Substituto | 3,57 | | |
| Componente conativo | Efetivo | 1,80 | 0,432 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Substituto | 1,60 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

Os resultados exibidos na tabela 27 mostram que funcionários que lecionam em outras unidades do CEFET-MG e aqueles que atuam apenas no *campus* II não apresentam níveis diferentes de percepção, julgamento ou de atitudes retaliatórias, como pode ser comprovado pelos p-valores exibidos, todos superiores a 0,05.

Tabela 27 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre os funcionários que lecionam e que não lecionam em outra unidade do CEFET-MG

| Percepção, julgamento e componentes de atitudes retaliatórias | Leciona em outra unidade do CEFET | Resultados | | |
|---|-----------------------------------|------------|---------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Percepção | Sim | 2,27 | 0,920 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Não | 2,57 | | |
| Julgamento | Sim | 1,80 | 0,441 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Não | 1,93 | | |
| Componente afetivo | Sim | 3,29 | 0,652 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Não | 3,36 | | |
| Componente conativo | Sim | 1,40 | 0,180 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Não | 1,80 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

Por meio da tabela 28 podem-se tirar as mesmas conclusões denotadas para os resultados anteriores, levando-se em conta, como única diferença, o fato de que a variável em análise no caso compara os valores entre os professores que lecionam em outra instituição e aqueles que atuam apenas no CEFET-MG. Novamente, nenhum p-valor significativo foi encontrado.

Tabela 28 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre os funcionários que lecionam e que não lecionam em outra instituição além do CEFET-MG

| Percepção, julgamento e componentes de atitudes retaliatórias | Leciona em outra instituição | Resultados | | |
|---|------------------------------|------------|---------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Percepção | Sim | 1,93 | 0,094 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Não | 2,60 | | |
| Julgamento | Sim | 2,00 | 0,221 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Não | 1,87 | | |
| Componente afetivo | Sim | 3,86 | 0,171 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Não | 3,29 | | |
| Componente conativo | Sim | 1,80 | 0,761 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | Não | 1,80 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

O tempo que o respondente tem de trabalho como professor também não se mostrou um fator em que seja possível observar valores estatisticamente diferentes dentre as seis categorias listadas para cada variável, como se vê na tabela 29. Logo, não é possível afirmar que funcionários mais experientes em determinada função tenham uma visão significativamente diferenciada de outro menos experiente dentro do contexto dos aspectos da retaliação.

Tabela 29 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre seis categorias do tempo de atuação como professor (Continua)

| Percepção, julgamento e componentes de atitudes retaliatórias | Tempo de atuação como professor | Resultados | | |
|---|---------------------------------|------------|---------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Percepção | menos de 1 ano | 1,97 | 0,268 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 2,80 | | |
| | de 6 a 10 anos | 2,93 | | |
| | de 11 a 15 anos | 2,63 | | |
| | de 16 a 20 anos | 2,65 | | |
| | mais de 20 anos | 2,47 | | |
| Julgamento | menos de 1 ano | 1,63 | 0,493 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 2,23 | | |
| | de 6 a 10 anos | 1,93 | | |
| | de 11 a 15 anos | 1,70 | | |
| | de 16 a 20 anos | 1,77 | | |
| | mais de 20 anos | 1,90 | | |
| Componente afetivo | menos de 1 ano | 3,36 | 0,990 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 3,43 | | |
| | de 6 a 10 anos | 3,07 | | |
| | de 11 a 15 anos | 3,36 | | |
| | de 16 a 20 anos | 3,36 | | |
| | mais de 20 anos | 3,57 | | |
| Componente conativo | menos de 1 ano | 1,00 | 0,431 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 1,60 | | |
| | de 6 a 10 anos | 1,80 | | |
| | de 11 a 15 anos | 1,90 | | |
| | de 16 a 20 anos | 1,40 | | |
| | mais de 20 anos | 2,00 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

A avaliação dos escores relativos ao tempo de atuação dos funcionários dentro do CEFET-MG não apresenta, em nenhum dos seus quatro testes, p-valores que estejam acima do limite de significância de 5%, indicando que a alteração da experiência dos indivíduos nesse contexto não ocasiona o fornecimento de valores significativamente diferentes entre os respondentes. É o que mostra a tabela 30.

Tabela 30 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre seis categorias do tempo no CEFET-MG

| Percepção, julgamento e componentes de atitudes retaliatórias | Tempo no CEFET | Resultados | | |
|---|-----------------|------------|---------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Percepção | menos de 1 ano | 2,00 | 0,120 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 2,67 | | |
| | de 6 a 10 anos | 3,20 | | |
| | de 11 a 15 anos | 3,40 | | |
| | de 16 a 20 anos | 2,35 | | |
| | mais de 20 anos | 2,53 | | |
| Julgamento | menos de 1 ano | 1,87 | 0,440 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 1,87 | | |
| | de 6 a 10 anos | 2,00 | | |
| | de 11 a 15 anos | 1,87 | | |
| | de 16 a 20 anos | 1,70 | | |
| | mais de 20 anos | 1,93 | | |
| Componente afetivo | menos de 1 ano | 3,57 | 0,740 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 3,29 | | |
| | de 6 a 10 anos | 3,00 | | |
| | de 11 a 15 anos | 4,29 | | |
| | de 16 a 20 anos | 3,21 | | |
| | mais de 20 anos | 3,71 | | |
| Componente conativo | menos de 1 ano | 1,60 | 0,509 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 1,40 | | |
| | de 6 a 10 anos | 1,80 | | |
| | de 11 a 15 anos | 1,80 | | |
| | de 16 a 20 anos | 1,30 | | |
| | mais de 20 anos | 2,20 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

O quadro observado para os resultados relativos à variável *tempo no campus II* segue o mesmo padrão apresentado no estudo anterior, isto é, ausência de diferenças significativas entre os valores fornecidos pelos respondentes de diferentes categorias para as variáveis que avaliam os aspectos da retaliação. O que muda nesse caso é apenas o foco da análise que avalia a percepção dos funcionários em função dos diferentes tempos de trabalho no referido *campus*.

Tabela 31 - Avaliação dos escores referentes aos aspectos de retaliação na amostra total entre seis categorias do tempo no *campus II*

| Percepção, julgamento e componentes de atitudes retaliatórias | Tempo de atuação no <i>campus II</i> | Resultados | | |
|---|--------------------------------------|------------|---------|--|
| | | Mediana | P-valor | Conclusão |
| Percepção | menos de 1 ano | 2,00 | 0,228 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 2,67 | | |
| | de 6 a 10 anos | 3,13 | | |
| | de 11 a 15 anos | 2,80 | | |
| | de 16 a 20 anos | 2,35 | | |
| | mais de 20 anos | 2,53 | | |
| Julgamento | menos de 1 ano | 1,87 | 0,904 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 1,87 | | |
| | de 6 a 10 anos | 2,00 | | |
| | de 11 a 15 anos | 1,93 | | |
| | de 16 a 20 anos | 1,77 | | |
| | mais de 20 anos | 1,90 | | |
| Componente afetivo | menos de 1 ano | 3,57 | 0,748 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 3,29 | | |
| | de 6 a 10 anos | 3,86 | | |
| | de 11 a 15 anos | 3,57 | | |
| | de 16 a 20 anos | 3,14 | | |
| | mais de 20 anos | 3,71 | | |
| Componente conativo | menos de 1 ano | 1,60 | 0,685 | Não há diferença significativa entre as médias |
| | de 1 a 5 anos | 1,80 | | |
| | de 6 a 10 anos | 1,80 | | |
| | de 11 a 15 anos | 2,20 | | |
| | de 16 a 20 anos | 1,30 | | |
| | mais de 20 anos | 1,60 | | |

Fonte - Dados da pesquisa.

Assim, após todos os testes de comparação realizados, considerando-se aspectos que envolvem a retaliação, três apresentaram-se significativamente diferentes, a saber: elevada percepção de atitudes retaliatórias por professores respondentes entre 31 a 45 anos, por pós-doutores e por efetivos.

Já os 78 testes de correlações realizados - testes não paramétricos de Spearman - foram organizados em três tabelas, nas quais se podem observar os respectivos coeficientes de correlação (ρ) e os p-valores (entre parênteses) apurados. Foram doze resultados significativos descritos a seguir.

O primeiro resultado significativo (segunda coluna da tabela 32) corresponde ao cruzamento da justiça de procedimentos com a variável que avalia se o professor é

efetivo ou substituto. Sabe-se que essa variável foi categorizada atribuindo-se o valor 1 aos funcionários efetivos e 2 aos substitutos. Portanto, como o coeficiente *rho* é positivo, pode-se concluir que o estado de percepção relativo à justiça de procedimentos é mais elevado nos funcionários substitutos, ratificando o resultado encontrado no teste de comparação de médias apresentado anteriormente.

Tabela 32 - Correlações entre variáveis relativas aos dados demográficos e dimensões de justiça

| Variáveis demográficas e funcionais | Variáveis de Justiça no trabalho | | |
|--|----------------------------------|----------------------|----------------|
| | EPJD | EPJP | JGeral |
| Sexo | 0,007 (0,939) | -0,005 (0,957) | 0,005 (0,960) |
| Faixa etária | 0,011 (0,909) | -0,029 (0,760) | 0,003 (0,975) |
| Nível escolaridade | -0,085 (0,372) | -0,121 (0,205) | -0,088 (0,353) |
| Efetivo ou substituto | 0,105 (0,268) | 0,191 (0,045) | 0,145 (0,125) |
| Leciona em outra(s) unidade(s) do CEFET-MG | 0,008 (0,937) | -0,096 (0,317) | -0,037 (0,695) |
| Leciona em outra(s) instituição(s) | 0,052 (0,583) | -0,050 (0,602) | -0,009 (0,925) |
| Tempo como professor | -0,047 (0,624) | -0,035 (0,717) | -0,015 (0,874) |
| Tempo no CEFET-MG | -0,042 (0,659) | -0,075 (0,433) | -0,044 (0,642) |
| Tempo no <i>campus</i> II | -0,089 (0,347) | -0,046 (0,629) | -0,045 (0,637) |

Fonte - Dados da pesquisa.

Outras duas únicas correlações com resultados significativos dizem respeito à variável percepção. No primeiro caso, no cruzamento com a variável *nível de escolaridade*, é importante ressaltar o elevado número de categorias que compõem essa última. Portanto, o que o teste permite concluir é uma tendência de ocorrência de valores maiores de percepção para os funcionários que têm níveis de escolaridade mais elevados, dado o coeficiente *rho* positivo encontrado. Já, no segundo caso relativo à variável *efetivo ou substituto*, há apenas duas categorias, e a correlação negativa apenas confirma o que já tinha sido indicado no teste de comparação de médias, ou seja, a ocorrência valores de percepção mais elevados para os funcionários que atuam como substitutos.

Tabela 33 - Correlações entre variáveis relativas aos dados demográficos e aspectos da retaliação

| Variáveis demográficas e funcionais | Variáveis de Retaliação | | | |
|--|-------------------------|----------------|--------------------|---------------------|
| | Percepção | Julgamento | Componente afetivo | Componente conativo |
| Sexo | -0,081 (0,393) | -0,156 (0,101) | 0,113 (0,235) | 0,104 (0,273) |
| Faixa etária | 0,058 (0,539) | 0,035 (0,716) | -0,054 (0,568) | 0,108 (0,255) |
| Nível escolaridade | 0,223 (0,018) | 0,078 (0,412) | -0,157 (0,097) | -0,034 (0,724) |
| Efetivo ou substituto | -0,248 (0,008) | 0,056 (0,559) | 0,091 (0,340) | -0,074 (0,435) |
| Leciona em outra(s) unidade(s) do CEFET-MG | 0,010 (0,920) | 0,073 (0,443) | 0,043 (0,654) | 0,127 (0,181) |
| Leciona em outra(s) instituição(s) | 0,158 (0,094) | -0,116 (0,223) | -0,129 (0,172) | 0,029 (0,763) |
| Tempo como professor | -0,019 (0,840) | -0,020 (0,833) | 0,018 (0,854) | 0,102 (0,280) |
| Tempo no CEFET-MG | 0,083 (0,384) | -0,021 (0,829) | 0,031 (0,746) | 0,135 (0,153) |
| Tempo no <i>campus</i> II | 0,108 (0,256) | -0,074 (0,440) | 0,022 (0,818) | 0,034 (0,722) |

Fonte - Dados da pesquisa.

Por fim, comparando-se as dimensões da justiça no trabalho e aspectos de retaliação, nota-se que apenas seis dos 15 testes efetuados não apresentaram resultados significativos, como se vê na tabela 34. Verifica-se um valor de *rho* positivo no cruzamento entre as duas dimensões de justiça, indicando que a ocorrência de valores altos no estado de percepção da justiça distributiva é acompanhada pela ocorrência de valores também elevados na justiça de procedimentos. Já a relação observada em outros três resultados significativos é de ordem inversa. Assim, conclui-se que dados elevados para a percepção de justiça distributiva são acompanhados pela ocorrência de valores baixos nas variáveis *percepção*, *componente afetivo* e *componente conativo*. A segunda coluna da tabela 34 apresenta três correlações significativas, todas de ordem negativa. Delas pode-se concluir que, na medida em que há a ocorrência de dados mais elevados para a justiça de procedimentos, ocorrem valores mais baixos para a percepção, julgamento e componente conativo dos respondentes. Na quarta coluna, constata-se a existência de uma correlação positiva entre o julgamento e componente conativo, indicando que a ocorrência de valores menores em uma dessas variáveis coincide com o mesmo tipo de ocorrência na outra, aplicando-se o mesmo raciocínio para a presença de dados mais elevados. Por fim, observa-se, na quinta coluna dessa tabela, outro grau de relação de mesma tendência (diretamente proporcional), em

que valores que indicam um componente afetivo elevado são correspondidos por valores do mesmo padrão na variável *componente conativo*.

Tabela 34 - Correlações entre variáveis relativas às dimensões de justiça e aspectos da retaliação

| Variáveis | EPJD | EPJP | Percepção | Julgamento | Componente afetivo |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|----------------------|----------------------|
| EPJP | 0,504 (0,000) | * | * | * | * |
| Percepção | -0,256 (0,006) | -0,504 (0,000) | * | * | * |
| Julgamento | -0,092 (0,334) | -0,254 (0,007) | 0,129 (0,174) | * | * |
| Componente afetivo | -0,234 (0,013) | -0,115 (0,230) | 0,167 (0,077) | 0,077 (0,420) | * |
| Componente conativo | -0,216 (0,022) | -0,302 (0,001) | 0,157 (0,097) | 0,288 (0,002) | 0,459 (0,000) |

Fonte - Dados da pesquisa.

Sintetizando a análise bivariada, chama a atenção a ocorrência de poucos resultados significativos nos testes de comparações de médias relativos às dimensões de justiça. Já no quadro relativo aos aspectos da retaliação, a quantidade de resultados significativos também não foi elevada e, nos casos em que foi detectada diferença estatisticamente relevante de médias, predominou a ocorrência deles no estudo da variável *percepção*. Na seção relativa às correlações, a ocorrência de resultados significativos se deu tanto em relação às dimensões de justiça como em alguns casos de testes entre essas e variáveis de retaliação. Assim sendo, seguem-se os dados da parte qualitativa da pesquisa com vistas ao aprofundamento acerca do fenômeno em pauta.

4.3. Justiça no trabalho e atitudes retaliatórias: dados qualitativos

As entrevistas foram realizadas no *campus* II do CEFET-MG com 12 professores escolhidos por acessibilidade, no horário e local de trabalho deles. Seu início se deu após o preenchimento de um formulário de identificação com dados demográficos e funcionais relativos a sexo, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, se o professor é efetivo ou substituto, a carga horária no *campus* II, se leciona em outra(s) unidade(s) do CEFET-MG, se leciona em outra(s) instituição(s), o tempo de

atuação como professor, o tempo de atuação como professor no CEFET-MG, há quanto tempo trabalha no *campus* II, em quais cursos o professor leciona (curso técnico/graduação/pós-graduação) e, por fim, a atuação do professor no CEFET-MG (como professor, com função gratificada, com cargo de direção, em função gerencial).

Quanto aos *dados demográficos*, em relação à variável sexo, do total de 12 entrevistados, sete sujeitos foram do sexo masculino e cinco do feminino. Quanto à faixa etária, os entrevistados são mais velhos, nove deles acima de 41 anos, um entre 26 a 30 anos, um entre 31 a 35 anos, um entre 36 a 40 anos e nenhum até 25 anos. Já, em relação ao estado civil, sete do total são casados e cinco, solteiros. O nível de escolaridade dos entrevistados apresenta um resultado semelhante dos respondentes do questionário (maioria mestres e doutores): dos 12 entrevistados, quatro têm mestrado completo, quatro com doutorado completo, dois com mestrado incompleto, um com doutorado incompleto e um com ensino superior completo.

Em relação aos dados funcionais, no que diz respeito ao vínculo com a Instituição, 11 são efetivos e somente um substituto, cinco são de dedicação exclusiva (40 horas) e os demais variando de quatro a 15 horas. Apesar de a maioria se inserir no regime de 40 horas, cinco exercem função gerencial dentro da Instituição com redução da carga horária na docência. Somente três apontaram lecionar em outra unidade do CEFET-MG e nenhum em outra Instituição. Quanto ao tempo total de docência, sete responderam atuarem há mais de 16 anos, dois entre 11 a 15 anos, dois entre seis a 10 anos e um entre um a cinco anos; quanto ao tempo total de docência no CEFET-MG, oito responderam atuarem há mais de 11 anos, dois entre seis a 10 anos e dois entre um a cinco anos; quanto ao tempo total de docência no *campus* II, sete responderam atuarem entre um a 10 anos, dois entre 11 a 15 anos, dois entre 16 a 20 anos e um há mais de 20 anos. Quanto à identificação do docente em relação ao curso que ele lecionava, oito responderam lecionar em curso técnico, sete em curso de graduação e quatro em curso de pós-graduação concomitantemente. E, quanto à atuação desse professor, 11 como professor, sendo que um deles estava temporariamente afastado da docência, por conta de sua

atividade de direção, três com função gratificada, cinco em cargo de direção e dois em função gerencial. Há também de se chamar a atenção para o fato de que, dos 12 entrevistados, nenhum respondeu o questionário distribuído na primeira fase de coleta de dados.

Quando perguntados sobre os motivos de inserção no CEFET, a maioria dos professores entrevistados abordou aspectos pessoais (10 deles), sendo as respostas mais recursivas referentes a ser ex-aluno do CEFET (cinco deles), ter feito o concurso e passado (quatro deles) e gostar de atuar na educação e lecionar (quatro deles). Observam-se essas e demais respostas sintetizadas na tabela 35.

Tabela 35 - Motivos de inserção no CEFET segundo os professores entrevistados

| Respostas | Entrevistados | Total |
|---|---|--------------|
| Aspectos pessoais | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E11 | 10 |
| Sou ex-aluno do CEFET | E1, E3, E4, E7, E11 | 5 |
| Fiz o concurso e passei | E1, E3, E7, E11 | 4 |
| Gosta de atuar na educação, lecionar / ministrar aula | E2, E4, E6, E10 | 4 |
| Dar aula é uma extensão da profissão | E2, E4 | 2 |
| Tem orgulho de trabalhar no CEFET | E5, E8 | 2 |
| Foi uma oportunidade | E1 | 1 |
| Fui professor substituto de uma disciplina de que gostava | E1 | 1 |
| Gosta de atuar na educação tecnológica | E2 | 1 |
| Interesse em trabalhar em instituição pública | E3 | 1 |
| Fazer pesquisa aplicada | E6 | 1 |
| Sempre teve desejo de trabalhar no CEFET | E7 | 1 |
| Tem prazer e satisfação em trabalhar no CEFET | E8 | 1 |
| Aspectos institucionais | E2, E5, E6, E8, E9, E10, E11, E12 | 8 |
| Qualidade da formação dos alunos / pessoas | E5, E6 | 2 |
| Acredita na sua contribuição na missão do CEFET-MG (formação de jovens) | E2 | 1 |
| Instituição de renome | E5 | 1 |
| Escola sólida no mercado | E8 | 1 |
| Instituição de credibilidade | E8 | 1 |
| Histórico social muito importante | E8 | 1 |
| Instituição centenária | E8 | 1 |
| Oferece várias oportunidades de crescimento | E9 | 1 |
| Oferece subsídios, espaço físico e ambiente agradável | E9 | 1 |
| Nível bastante elevado dos alunos | E9 | 1 |
| Ambiente muito bom de trabalho | E9 | 1 |
| Complementação salarial | E10 | 1 |
| Escola bem valorizada | E10 | 1 |
| Deslumbrava uma estabilidade no emprego | E11 | 1 |
| Porque é uma escola federal e de ensino profissionalizante | E12 | 1 |

Fonte - Dados da pesquisa.

Quanto a ser ex-aluno do CEFET, alguns levam em conta a experiência adquirida e sua experiência na área de formação.

A oportunidade de estudar no CEFET surgiu primeiramente éh... com o fato de eu ter me formado no curso técnico do CEFET e atuar na indústria em uma especialidade, em que você tenha dificuldades de... identificar profissionais com habilidades e gosto também para lecionar. Então, eu vim trabalhar no CEFET para atuar na minha área de especialidade, especialidade esta, volto a repetir, a que fez parte da minha formação como aluno no CEFET. (E04)

Outros relataram o gosto pela docência e o importante papel da instituição na qualidade de ensino ofertado, que contribui para a formação integral do aluno.

Bem... Principalmente porque gosto de atuar na área de educação e, em especial, na educação tecnológica. ...Eu sou engenheira e uma das formas de atuação na minha área é ministrar aulas na engenharia ou em cursos técnicos de áreas afins. Eu acredito muito na formação técnica de qualidade que podemos oferecer aos nossos jovens e ..., no CEFET, posso contribuir com essa formação profissional, comprometida com a ética e com a formação integral do cidadão. (E02)

Um outro fator de grande relevância para o sucesso da Instituição é o fato de alguns docentes terem orgulho e prazer no que fazem.

Bem... eu trabalho no CEFET há 32 anos e pra mim é motivo de muito orgulho desde quando eu entrei aqui, é uma instituição de renome, de renome nacional e até internacional, que tem ex-alunos que já estão atuando no exterior aí, então desde quando eu entrei para aqui, é motivo de muito orgulho, trabalhar em uma instituição de um porte dessa, que forma tão bem os profissionais em todas as áreas que passam por aqui. (E05)

Eu trabalho no CEFET porque eu gosto da Instituição, eu acredito que essa instituição é uma escola sólida no mercado, de grande credibilidade que tem um histórico social muito importante né, afinal de contas são 100 anos de instituição, então todos esses fatores somam para que eu trabalhe aqui com muito prazer, orgulho e muita satisfação. (E08)

Todos esses relatos reforçam as afirmações de Souza (2005) que, na dimensão da justiça de procedimentos, essa variável pode configurar um forte antecedente de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e emissão de comportamentos de cidadania organizacional.

Quando perguntados sobre os benefícios oferecidos pela Instituição, foi relatada uma série considerável de benefícios, e os mais recursivos foram: estabilidade (cinco deles), saúde suplementar e auxílio alimentação (cinco deles) e apoio pela instituição/diretoria (três deles). Essas e demais respostas estão sintetizadas na tabela 36.

Tabela 36 - Benefícios oferecidos pela Instituição segundo os professores entrevistados

| Respostas | Entrevistados | Total |
|---|----------------------|--------------|
| Estabilidade | E2, E3, E4, E5, E11 | 5 |
| Benefícios financeiros: saúde suplementar e auxílio alimentação | E2, E5, E7, E8, E9 | 5 |
| Apoio pela instituição/diretoria | E1, E6, E7 | 3 |
| Oportunidade de crescimento (fazer especialização, mestrado e doutorado) | E1, E12 | 2 |
| Participação nos fomentos acadêmicos, em congressos e seminários | E1, E9 | 2 |
| Benefícios complementares: restaurante, SMOD (Serviço médico/odontológico)/ Qualidade de vida | E2, E8 | 2 |
| Autonomia | E3, E7 | 2 |
| Espaço/infraestrutura e tempo no desenvolvimento das atividades | E3, E9 | 2 |
| Realização profissional nas atividades desenvolvidas | E2 | 1 |
| Aprimoramento das atividades | E3 | 1 |
| São poucos benefícios (laboratórios obsoletos, condições de trabalho inadequadas) | E4 | 1 |
| Sobrevivência (salário) | E5 | 1 |
| Como pesquisador e professor de curso superior | E6 | 1 |
| independência para escolher o tema de pesquisa | | |
| Ela por si só já é um benefício social | E8 | 1 |
| Laboratórios adequados | E8 | 1 |
| Estrutura condizente com a realidade na formação dos nossos alunos | E8 | 1 |
| Progressão funcional | E8 | 1 |
| Pagar melhor o professor do ensino médio | E10 | 1 |
| Flexibilidade de horário | E11 | 1 |

Fonte - Dados da pesquisa.

O trecho que ilustra a maioria das percepções está na fala do entrevistado abaixo.

Em primeiro lugar... acredito que tem o benefício da realização profissional nas atividades que desenvolvo. Bem... além disso, tem os benefícios financeiros: saúde suplementar, auxílio alimentação... Ainda tem outros serviços que podem ser utilizados dentro da escola, como: restaurante, SMOD... Ainda tem um fator também positivo - não sei se é classificado exatamente como um benefício - que é a estabilidade por ser um emprego da rede federal. (E02)

A maioria dos entrevistados relatou benefícios voltados a questões pessoais, e o entrevistado abaixo descreveu de forma bem ampla tudo que se espera que uma instituição de ensino pode oferecer de benefícios.

Eu acredito que essa instituição, ela por si só já é um benefício social, mas os benefícios que eu entendo nessa questão, se é esse o objetivo, se for o benefício éh... individual ou de realização do docente, do professor. Eu acredito que os benefícios são vários, vou citar alguns: o benefício de você poder lecionar em uma instituição que tem laboratórios adequados, tem uma estrutura muito condizente com a realidade que a gente precisa para formar nossos técnicos. Fugindo agora do âmbito acadêmico, acho que tem benefícios também éh... em termos de éh... progressão funcional, benefícios na área da saúde, qualidade de vida, programas em que o servidor pode se inscrever, pode utilizar, enfim, acredito que nesse sentido. (E08)

A partir dos discursos apresentados, verificam-se inúmeros benefícios que são oferecidos pela Instituição, demonstrando uma forte evidência da existência da justiça de distribuição, corroborando os dados da parte quantitativa da pesquisa, especialmente os sintetizados na tabela 9, em que a justiça distributiva apresentou escores de dados mais elevados.

Buscando-se saber se todos os servidores têm acessos a tais benefícios, seis foram categóricos em responder que *sim*, cinco achavam ou acreditavam que *sim* e um acreditava que *sim*, porém com ressalva que não com as mesmas facilidades, conforme respostas resumidas na tabela 37.

Tabela 37 - Acessos aos benefícios segundo os professores entrevistados

| Respostas | Entrevistados | Total |
|---|------------------------|--------------|
| Todos têm acesso aos benefícios | E1, E3, E4, E5, E6, E7 | 6 |
| Acredita/acha que <i>sim</i> | E2, E8, E9, E10, E11 | 5 |
| Acredita que <i>sim</i> , talvez não com as mesmas facilidades. | E12 | 1 |

Fonte - Dados da pesquisa.

Pode-se verificar que a maioria dos abordados apresenta um estado de percepção da justiça distributiva que pode ser considerado expressivo e que vai de encontro aos resultados da tabela 10 da análise quantitativa.

Foi perguntado aos entrevistados sobre as dificuldades observadas no exercício da função de docente, e a maioria das respostas se deteve em aspectos institucionais, como problemas na infraestrutura nas salas de aulas (três deles), demora nos

trâmites dos processos (dois deles), vagas de estacionamento (dois deles), aumento da demanda de cursos/alunos em sala de aula (dois deles). Para os aspectos relacionais, foram apontadas dificuldades no trato e relacionamento com pessoas (dois deles); já, para os aspectos pessoais, falou-se em comprometimento dos funcionários (cumprimento de horários, na responsabilidade e envolvimento com as atividades) (dois deles). Note-se que um entrevistado não vê dificuldade alguma em exercer sua profissão no *campus* II do CEFET-MG. Essas e demais respostas estão sintetizadas na tabela 38.

Tabela 38 - Dificuldades observadas no exercício da função segundo os professores entrevistados

| Respostas | Entrevistados | Total |
|--|--------------------------------|--------------|
| Aspectos institucionais | E2, E3, E6, E7, E8, E10 | 6 |
| Problemas na infraestrutura nas salas de aulas | E7, E8, E10 | 3 |
| Demora nos trâmites dos processos | E2, E3 | 2 |
| Vagas de estacionamento | E7, E8 | 2 |
| Aumento da demanda de cursos/alunos em sala de aula | E7, E10 | 2 |
| Compra de materiais/equipamentos | E2 | 1 |
| Contratação de serviço | E2 | 1 |
| Questões pedagógicas que não são bem estruturadas | E3 | 1 |
| Questões hierárquicas, a hierarquia atrapalha | E3 | 1 |
| Necessidade de modernização (modernização de processos, de equipamentos e procedimentos) | E6 | 1 |
| Mudar cultura de pessoas ou método de trabalho | E6 | 1 |
| Falta de alguns equipamentos | E7 | 1 |
| Aspectos relacionais | E1, E3, E9, E11, E12 | 5 |
| Dificuldade no trato e relacionamento com pessoas | E9, E11 | 2 |
| Integração entre o corpo docente | E12 | 1 |
| A dificuldade de relacionamento com os alunos de um modo geral | E1 | 1 |
| Conflito na forma de trabalhar | E3 | 1 |
| Aspectos pessoais | E4, E9, E11 | 3 |
| Comprometimento dos funcionários (cumprimento de horários, na responsabilidade e envolvimento com as atividades) | E9, E11 | 2 |
| Condições de trabalho (relacionadas às pessoas, no sentido profissional) | E4 | 1 |
| Falta de companheirismo por parte de alguns colegas | E9 | 1 |
| Responsabilidade e um compromisso com o serviço de atendimento ao público | E11 | 1 |
| Não vê dificuldade alguma | E5 | 1 |

Fonte - Dados da pesquisa.

O trecho abaixo da entrevista sintetiza essa análise.

Bom, a gente ainda tem alguns problemas na infraestrutura, sala de aula, a gente tem... falta o número de alguns equipamentos, têm sido adquiridos ao longo do tempo éh... um problema que nós temos no *campus* II é... vaga de estacionamento infelizmente, mas não é uma dificuldade com relação ao meu trabalho em si, talvez uma dificuldade em relação ao ambiente do *campus* II né, mas a gente também fica... a nossa demanda de curso, nossa quantidade de alunos já aumentou bastante, a quantidade de cursos ofertados e a estrutura infelizmente não acompanha isso ao longo do tempo, né... então, eu entendo que principalmente as principais dificuldades que a gente tem no dia a dia são essas. (E07)

Quando perguntados se as regras do CEFET são bem-definidas, a maioria respondeu que *sim* (nove deles), apenas três deles que *não* e dois docentes que isso está em processo de definição. A tabela 39 mostra essas e as demais respostas.

Tabela 39 - Nível de definição das regras do CEFET segundo os professores entrevistados

| Respostas | Entrevistados | Total |
|---|--|--------------|
| Sim | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10 | 9 |
| São bem definidas. | E5, E8, E9, E10 | 4 |
| Existem as normas acadêmicas e disciplinares | E1, E2, E6 | 3 |
| Acha que as regras são bem definidas | E1, E3 | 2 |
| Aquelas que orientam professores e alunos/normas para afastamentos/para projetos de extensão/para abertura de processos. | E2 | 1 |
| Há a lei do funcionalismo público e os conselhos que definem as leis, todos têm seu papel na definição de cada regra e lei. | E3 | 1 |
| As regras são bem definidas, só que muitas pessoas não seguem todas as regras. | E4 | 1 |
| Não | E7, E11, E12 | 3 |
| Não são bem definidas | E11, E12 | 2 |
| Falta regulamentação dos encargos acadêmicos | E7 | 1 |
| Em processo de definição | E1, E6 | 2 |
| Há regras indefinidas, em discussão, em consolidação | E1, E6 | 2 |
| Há regras que ninguém quer definir, porque pode virar uma camisa de força | E1 | 1 |

Fonte - Dados da pesquisa.

Nota-se que tais respostas apontam para um consenso em relação à definição das regras. Contudo, deixam margens de como elas são aplicadas e traz em divergência na fala do E07 que considera que é bem definida, que tem regra que está em discussão e regra que não está bem definida.

Entendo que as regras no CEFET são bem definidas e o que eu vejo é que por ser uma instituição federal, muitos... o desempenho das pessoas não é avaliado, então muitos usam da estabilidade para trabalhar menos, para não cumprir com suas obrigações, e não há nenhuma penalidade para aquelas pessoas que não trabalham de acordo, apesar das regras serem definidas, muitos... as pessoas não seguem todas as regras. (E04)

Olha, eu entendo que sim, professores né... a gente tem por parte pelo menos da chefia do departamento a definição clara lá dos nossos... é... das atividades que a gente tem prioridade em sala de aula, a gente tem o plano de ensino, os planos a seguir e eu nunca tive falta de orientação e sempre que há uma boa orientação por parte da chefia, eu acho que o que tange nosso trabalho com professor, não tem... o que reclamar, o que falta talvez seja a regulamentação dos encargos acadêmicos que a gente infelizmente percebe que tem colegas que tem uma dedicação maior, muito maior do que outros. Eu sei que esse assunto está sendo discutido pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Instituição, mais, até o momento ele não está... não tem regras bem definidas. (E07)

As falas dos entrevistados conduzem a uma percepção de regras bem definidas, em alguns momentos com ressalvas, o que pode ser confirmado nos resultados da tabela 10, que indica que a maioria dos funcionários apresenta um estado de percepção da justiça distributiva considerado forte, enquanto, na justiça de procedimentos, esse valor é bem inferior, e a maior porcentagem está localizada no grau de percepção frágil.

Quanto a saber como é o processo de definição de tais regras, nove responderam que seria via discussões em conselhos pertinentes. Quanto aos demais não haveria uma definição ou não sabiam. É o que revela a tabela 40.

Tabela 40 - Processo de definição das regras no CEFET segundo os professores entrevistados

| Respostas | Entrevistados | Total |
|--|---------------------------------------|--------------|
| Através discussões em conselhos pertinentes | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 | 9 |
| Presença de regras informais | E3 | 1 |
| Indefinição em termos de desempenho e cumprimento das obrigações das pessoas | E4 | 1 |
| Não sabe | E10 | 1 |
| Falta designação de responsáveis | E11 | 1 |
| Falta de acesso às regras internas | E12 | 1 |

Fonte - Dados da pesquisa.

Os trechos abaixo retratam as opiniões descritas na tabela 40.

Eu acredito que o processo de definição de tais regras é uma decisão colegiada. Assim, então, entendo que todas as decisões, elas passam por conselhos ou por discussões, congregações, enfim, em ambiente de discussão, onde são votadas, são éh... redigidas até que seja aprovada, pra que essas regras sejam repassadas aos demais servidores. (E08)

Eu acho que existem algumas regras relacionadas principalmente com as questões éh... de avaliação, de cumprimento de programas de conteúdos programáticos, elas são bem definidas e as formas de monitorar isso hoje com os recursos de informática, também é bem conduzida, as questões relacionadas com a aquisição também são muito bem definidas e seguidas à risca dentro da Instituição, o que eu acho que não é bem definida é exatamente a questão desempenho e cumprimento das obrigações das pessoas e a falta de mecanismo para... de certa forma inibir essas pessoas de não cumprir seus compromissos. (E04)

O processo de definição das regras no CEFET, segundo os professores entrevistados, evidencia uma forte participação da categoria nas questões de definição de tais regras, corroborando a percepção de Rego (2000) acerca do construto justiça de procedimentos que engloba aspectos estruturais tais como ter voz no processo decisório e aspectos sociais como a justificação aos indivíduos afetados pelas decisões.

Quando perguntados se as regras são válidas para todos os servidores, somaram-se dez entrevistados com resposta positiva, seis com ressalvas e dois negativas. Essas e demais respostas estão sintetizadas na tabela 41.

Tabela 41 - Validade das regras segundo os professores entrevistados

| Respostas | Entrevistados | Total |
|--|--|--------------|
| São válidas | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10 | 10 |
| Elas são válidas para todos/acreditam que sim | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10 | 10 |
| Ressalvas | E1, E3, E4, E7, E10, E11 | 6 |
| Nem todas são cumpridas | E1, E3, E4, | 3 |
| O apoio (político) pode permitir o descumprimento | E1, E11 | 2 |
| Existem discrepâncias para serem resolvidas | E7, E11 | 2 |
| Diferenças de carga horária entre professor efetivo e substituto | E10 | 1 |
| Não são válidas | E11, E12 | 2 |

Fonte - Dados da pesquisa.

Em face dos depoimentos apresentados, pode-se argumentar que, de uma forma geral, consideram que as regras são válidas para todos os servidores. Contudo, a maioria acompanhada com ressalvas, o que pode ser verificado nos dois relatos abaixo.

Olha aqui, esta é uma perguntinha capciosa éh... as regras estão lá, elas têm que ser seguidas por todos, elas são válidas para todos, mas se todos seguem e sofrem ou não consequência, por seguir ou não, aí é outra... é outra história, e aí a gente sabe que isso aqui, tem um viés político, o que continua valendo, se você for amigo do rei, você pode não seguir as regras e se dar muito bem e continuar, agora se você não for e não seguir, pode ter alguém ali te esperando você não seguir e te enquadrar dentro das regras. (E01)

Elas são válidas, mas não são cumpridas né. Então na realidade éh... todo mundo está a mercê dela, mas como nós somos inerentes a todas estas regras né, e, então, por exemplo, se a gente tem tempo integral, notas, as datas fixadas, a gente tem calendários a cumprir, então essas regras assim, em termos administrativos existem também, as questões do horário, ... questão da jornada de trabalho, vamos dizer assim. (E03)

Esses resultados apontam dúvidas na relação entre concepção, validade e aplicabilidade das regras, o que merece mais bem investigado, já que as regras são bem definidas, são vistas como válidas pela maioria, mas ressalvas foram apontadas por seis dos entrevistados.

Quando questionados sobre injustiças no trato das pessoas dentro do CEFET, sete dos entrevistados disseram que *não* (sete deles) e seis, que *sim*, sendo que o docente E07 tenha se posicionado de modo indefinido. Com auxílio da tabela 42 pode-se verificar a síntese dos resultados obtidos.

Tabela 42 - Ocorrência de injustiças no trato de pessoas dentro do CEFET-*campus* II segundo os professores entrevistados (Continua)

| Respostas | Entrevistados | Total |
|--|------------------------------------|--------------|
| Não | E2, E5, E6, E7, E8, E9, E10 | 7 |
| Não ocorre/nunca observou | E2, E5, E6, E7, E8, E9, E10 | 7 |
| Sim | E1, E3, E4, E7, E11, E12 | 6 |
| Acredita que ocorra injustiça | E1, E3, E4, E11, E12 | 5 |
| Existe diferença entre regras e tratamento | E1 | 1 |
| Existem injustiças para quem segue regras formais | E3 | 1 |
| Ocorrem injustiças das regras (formais x informais) | E3 | 1 |
| Acredita no favorecimento de pessoas mais conhecidas, com maior influência pessoal | E4 | 1 |
| Percebe uma divisão não igualitária nos encargos | E7 | 1 |
| Acredita que lá fora há injustiça, dentro da instituição também ocorra (por questões de relacionamentos interpessoais) | E11 | 1 |
| Ela mesma sentiu-se injustiçada | E12 | 1 |

Fonte - Dados da pesquisa.

Note-se que E07 acha que não há injustiça, embora perceba que não há uma divisão não igualitária dos encargos dos docentes.

Eu acho que injustiça não, eu acho que talvez éh... no trato das pessoas, eu entendo que até pelo próprio nível de formação das pessoas com que está aqui no CEFET não fazem e também não se submetem a esses processos, né. Então, eu não percebo esse tipo de coisa, o que a gente percebe, talvez seja uma divisão não igualitária ali nos encargos, mas nisso eu repito né, que eu... imagino que, quando essa proposta de encargos for discutida, aprovada e começar ser aplicada, esses casos vão ser resolvidos. (E07)

Os resultados apontaram, desse modo, para a observância e a não observância da ocorrência de injustiças na Instituição, o que reforça os resultados da parte quantitativa da pesquisa, cujos dados foram dispersos pelo níveis *sempre*, *duvidoso* e *nunca*, no gráfico 1.

Quando perguntados sobre a opinião pessoal a respeito de tais situações, ou seja, como o professor se sente quando presencia, sendo com ele mesmo ou com terceiros, tais situações de retaliação, sete deles responderam que não, nunca presenciaram ou não se recordam; seis deles responderam que sim, conforme respostas sintetizadas na tabela 43.

Tabela 43 - Opinião pessoal em relação a ocorrência de injustiças no trato de pessoas segundo os professores entrevistados

| Respostas | Entrevistados | Total |
|--|------------------------------------|--------------|
| Não | E2, E5, E6, E7, E8, E9, E10 | 7 |
| Nunca presenciou ou não se recorda | E2, E5, E6, E7, E8, E9, E10 | 7 |
| Sim | E1, E3, E4, E7, E11, E12 | 6 |
| Já esteve envolvido em algum tipo de processo, sentiu-se injustiçado | E1, E4 | 2 |
| Percepção de intenção de prejudicar a pessoa | E1 | 1 |
| Sofreu punição | E1 | 1 |
| Armação para prejudicar as pessoas | E1 | 1 |
| Situação esdrúxula | E1 | 1 |
| Odeia informalidade, trabalha em cima das regras | E3 | 1 |
| Sente-se mal diante de situações que procuram definir o que você vai fazer, acredita no caminho da negociação | E3 | 1 |
| Manipulação | E3 | 1 |
| Desrespeito | E3 | 1 |
| Tratado de forma diferente | E4 | 1 |
| Fica sem diretriz a quem recorrer | E4 | 1 |
| Tenta equacionar o problema | E4 | 1 |
| Presencia injustiças entre colegas (divisão de tarefas) | E7 | 1 |
| Fica triste | E11 | 1 |
| Chateada | E11 | 1 |
| Verifica que algumas pessoas têm mais regalias que outras | E11 | 1 |
| Injustiça: negociações políticas (Exemplo disso: uma minoria de servidores do programa de mestrado obtiveram dispensas para estudar e a maioria não) | E11 | 1 |
| Abominável, repugnante. Não compactua com atitudes dessa natureza | E12 | 1 |

Fonte - Dados da pesquisa.

Na maioria das respostas dos entrevistados, tanto os que negaram como os que afirmaram a ocorrência de injustiças no trato de pessoas, percebe-se que esse tipo de ação tem certo espaço de denúncia junto às *instâncias superiores*, vistas como

único meio de resolução de tais problemas. Os relatos são exemplificados por meio dos trechos das entrevistas abaixo.

Éh... injustiça no trato de pessoa sempre é ruim, mais como eu te falei anteriormente eu nunca... eu não me lembro de ter visto aqui no CEFET, então não se aplicaria em mim. (E06)

Olha, na verdade, quando acontece comigo, como já ocorreu, eu acho que a gente fica sem fórum para recorrer, então, se acontece uma injustiça, eu sou tratado de uma forma diferente que uma outra pessoa na mesma condição recebeu outro tipo de tratamento, melhor do que aquele que a gente, fica... tem a última... uma diretriz de a quem recorrer. O que eu tenho procurado fazer é sempre me manifestar nessas situações, seja comigo ou com pessoas próximas, colegas de trabalho, e normalmente eu coloco esses problemas para as instâncias superiores, que normalmente tentam equacionar o problema. (E04)

Já com relação a como as pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, costumam se comportar, seis deles não sabem, desconhecem ou não responderam e os outros seis descrevem várias situações que ocorrem, como pode ser visto na síntese da tabela 44.

Tabela 44 - Comportamento das pessoas envolvidas em injustiças na Instituição segundo os professores entrevistados

| Respostas | Entrevistados | Total |
|--|---------------------------------|--------------|
| Não | E2, E5, E6, E8, E9, E10 | 6 |
| Não sabem, desconhecem ou não responderam | E2, E5, E6, E8, E9, E10 | 6 |
| Sim | E1, E3, E4, E7, E11, E12 | 6 |
| Formas ostensivas de retaliação | E1, E3, E4, E7 | 4 |
| Reclamam | E4, E7 | 2 |
| Um vírus que querem tirar da instituição | E1 | 1 |
| Apresentam problemas psicológicos | E1 | 1 |
| Entram em licença médica/adoecem | E1 | 1 |
| Tem gente que briga muito | E3 | 1 |
| Tem gente que evita brigar | E3 | 1 |
| Elas se comportam melindradas | E3 | 1 |
| Agem de forma pessoal nas decisões | E4 | 1 |
| Indicam as regras ou leis, procuram advogado | E4 | 1 |
| Formas sutis de retaliação | E1, E7, E11, E12 | 4 |
| Completamente desamparado | E1 | 1 |
| Não se sente pertencendo a Instituição, corpo estranho | E1 | 1 |
| Sensação de insignificância | E1 | 1 |
| Acostumam-se com a rotina | E7 | 1 |
| Fingem que não está acontecendo | E11 | 1 |
| Ficaram envergonhados | E12 | 1 |

Fonte - Dados da pesquisa.

Vale ressaltar a resposta do E07 que descreve um fato que ele vivencia, relacionado à injustiça percebida por ele em relação à divisão de tarefas: o fato de as pessoas não tomarem atitude e não buscarem meios legais para sanar esse tipo de injustiça percebida, já que a maioria considera que as regras do CEFET são bem definidas e que são válidas para todos os servidores. No entanto, parece que as pessoas se acostumam com essas atitudes e não se mobilizam para reverter a situação.

Bom, com relação a esse tipo de injustiça que eu vejo né, dentro da divisão de tarefas, participação no trabalho, eu acho que as pessoas se acostumam com esta rotina que nós temos né, e infelizmente o máximo que a gente consegue é uma ou outra reclamação, até não tem muito como a gente tomar uma atitude em relação a isso. (E07)

Assim, em relação aos resultados obtidos nas entrevistas, verificou-se que eles diferem dos resultados obtidos nos questionários. A propensão a não retaliar foi apontada por 62,8% dos respondentes, e metade dos entrevistados se comportam de modo semelhante em caso de se sentirem lesados de alguma forma pela Instituição em que atuam. O que chama a atenção nos entrevistados propensos a retaliar é que eles relataram formas ostensivas e também sutis de retaliação. Contudo, os indivíduos foram relutantes em relatar os próprios comportamentos desviantes no trabalho, corroborando Mendonça, Flauzino e Tamayo (2004) que afirmam o potencial que esses comportamentos apresentam para a repreensão.

No que diz respeito a achar justo ou injusto eles se comportarem desse modo, seis dos docentes entrevistados não sabem ou desconhecem. Dentre os outros seis que se posicionaram, cinco deles consideram injusto e um deles justo, sendo que o detalhamento de tais opiniões está sintetizado na tabela 45.

Tabela 45 - Opinião sobre o grau de justiça ou injustiça quando da retaliação no trabalho segundo os professores entrevistados

| Respostas | Entrevistados | Total |
|--|--------------------------------|--------------|
| Não sabem ou desconhecem | E2, E5, E6, E8, E9, E10 | 6 |
| Injusto | E1, E3, E4, E7, E11 | 5 |
| Acho injusto comportarem desse modo | E4, E11 | 2 |
| Não acha justo nada que afete a saúde mental e física de qualquer trabalhador | E1 | 1 |
| Acredita na criação de uma comissão idônea, instruída administrativamente, padronizada. Para que as injustiças sejam minimizadas | E1 | 1 |
| Não vê problemas buscar na lei seus direitos | E3 | 1 |
| Se as questões fossem resolvidas por profissionais de carreira e não por funcionários ocupando funções gratificadas, as injustiças seriam minimizadas. | E4 | 1 |
| Eu acho injusta a desigualdade na realização das atividades | E7 | 1 |
| Não concorda com esse comportamento | E11 | 1 |
| Justo | E12 | 1 |
| Acha justo, se eu tivesse no lugar deles, o mínimo que sentiria era vergonha | E12 | 1 |

Fonte - Dados da pesquisa.

Para ilustrar a análise, apresentam-se duas falas de entrevistados que acham injusto retaliar, posicionando-se, a primeira (E11), junto com a maioria e, a segunda (E01), contemplou de uma forma mais ampla a questão.

Nossa, eu acho totalmente injusto, totalmente injusto, não concordo, se eu pudesse... nós já brigamos muito por isso, já falamos, a gente vai e fala com as pessoas, nós já demos os nossos pareceres em... nos processos, a gente acha injusto, mas infelizmente a gente se sente impotente. (E11)

Olha aqui essa questão. Aí eu vou ser é mais claro pra você, se é justo ou injusto, eu não acho justo nada que afete a saúde mental e física de qualquer trabalhador, então pra mim se acontecer isso é... injusto... (E01)

Os resultados dos relatos constataam haver coerência ao serem comparados aos resultados dos questionários, que apontaram que 69% dos indivíduos ficam indignados em relação à situação da prática de atitudes retaliatórias dos funcionários contra a Instituição onde trabalham, mas 62,8% não acham justo retaliar.

Ao final da entrevista, foi aberta a possibilidade ao professor de fazer comentários

adicionais. Oito se manifestaram, sendo que a maioria se ateve a breves relatos acerca de perguntas anteriores do roteiro, como se vê na tabela 46.

Tabela 46 - Comentários adjacentes dos entrevistados

| Respostas | Entrevistados | Total |
|---|--|--------------|
| Com comentários | E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10 | 8 |
| Plena realização profissional | E5, E7, E8 | 3 |
| O CEFET está em processo de crescimento forte e do movimento institucional bastante relevante, as regras estão sendo criadas, estão sendo melhoradas, algumas não estão o melhor possível, mas estão sendo adaptadas para realidade institucional | E6, E7 | 2 |
| Importância da Instituição do ponto de vista de formação técnica, formação acadêmica para os nossos jovens, em todos os níveis, técnico, graduação e pós-graduação. | E8, E10 | 2 |
| Os servidores estão mais bem preparados em relação às questões de justiça | E1 | 1 |
| Presença marcante da questão da informalidade | E3 | 1 |
| Diminuição do interesse políticos nas questões administrativas | E4 | 1 |
| Sem comentários | E2, E9, E11 E12 | 4 |
| Não, sem comentários | E9, E11 | 2 |
| Sem comentários, mas com felicitações pela pesquisa | E2, E12 | 2 |

Fonte - Dados da pesquisa.

Sobre os comentários, seguem as falas de dois entrevistados que sintetizam a voz da maioria, de uma forma clara e objetiva.

...o comentário que eu faço, quando estou perante pesquisas que questionam a Organização, é que, na Organização, a questão política, principalmente a política eletiva, os grupos políticos eles tinham que desaparecer e a forma que eu vejo dos grupos políticos ou de diminuir o interesse político nessas questões é que a maioria dos cargos fossem ocupados por profissionais de carreira, porque o foco do professor é aula, o foco do administrador é dar condições para esse professor éh... possa dar aula, foco nas pessoas envolvidas na parte jurídica é realmente preservar os aspectos legais que a Instituição tem que seguir, o foco das questões pedagógicas que se espera que todo programa, toda forma como o ensino é conduzido, sejam atendidos, sejam cumpridas, sejam atendidos. Professor administrar, professor legislar, muitas vezes você está colocando uma pessoa politicamente éh... adequada, mas despreparada profissionalmente para assumir determinadas posições, pra tomar certas decisões e aquece os interesses políticos ou diminui o interesse em éh... fazer com que a instituição funcione bem de uma forma perene. (E04)

Eu entendo que, pra concluir esse trabalho, eu... em cima das perguntas, acho que a Instituição, é uma instituição éh... como eu já falei, muito importante do ponto de vista de formação técnica, formação acadêmica

para os nossos jovens né, em todos os níveis, técnico, graduação e pós-graduação e acredito que essa instituição centenária... por ser centenária, ela tem muitas coisas que avançaram, algumas coisas que realmente vão avançar, vão avançar ao longo do tempo, no que se refere a benefícios, no que se refere a regras claras, ah... enfim, eu acho que como ela... é uma instituição como uma outra qualquer composta por seres humanos, as falhas devem avançar à medida em que a gente amadurece como um todo, então acho que meu comentário final é que eu entendo que existem regras, existe esse processo todos de definição que... e acho que isso tende a melhorar à medida que a gente avança socialmente, humanamente, pessoalmente, enfim, essa aí é minha fala final aí pra concluir. (E08)

Além das percepções emitidas pelos respondentes, cujo conteúdo ratificou análises dos dados dos questionários, foi possível identificar quatro questões mais profundas nos relatos dos entrevistados.

A primeira questão foi chamada de *dificuldades*, em vários níveis de análise. As dificuldades observadas no aspecto institucional são: modernização de processos, de equipamentos, de procedimentos, de estrutura e hierárquico. No aspecto relacional, observou-se o relacionamento entre a própria categoria e com alunos, integração e no trato com pessoas. E por último, no aspecto pessoal, percebeu-se falta de comprometimento, responsabilidade e compromisso com as atividades desenvolvidas. Parece ser comum a prática de deixar de fazer tarefas, sobrecarregando outros colegas. Note-se que as características em relação às dificuldades percebidas podem influenciar a percepção de injustiça, quando é verbalizada a identificação de aspectos pessoais, que apontam falta de comprometimento, responsabilidade e compromisso com as atividades desenvolvidas, recaindo em outras pessoas, ou sobre si mesmo, essa responsabilidade e esse compromisso.

A segunda questão identificada abordou os *tipos de injustiça*. As injustiças mais comuns na Instituição são: favorecimento de pessoas mais conhecidas; divisão não igualitária nos encargos; privilégios de alguns em detrimento de outros, descumprimento de horários e a distinção na aplicação das regras. Isso se contrapõe ao que Leventhal (1980) descreveu sobre a justiça processual, que emerge a partir de seis critérios: *consistência das regras, eliminação de vieses por*

parte dos responsáveis pelas decisões, precisão das informações prestadas aos indivíduos afetados pelas decisões, manutenção dos padrões éticos e morais, resultados positivos das decisões e representatividade dos indivíduos afetados pelas decisões. Segundo a literatura, a não observância de tais critérios acarretará consequências para os processos organizacionais de forma negativa, até mesmo indivíduos com tendências a retaliar de forma destrutiva. Assim, recomenda-se cuidado à Instituição, dada à presença de atitudes potencialmente negativas, para ela e para os próprios sujeitos, que os dados apontam.

A terceira questão relaciona-se aos *sentimentos em relação à injustiça*. Os sentimentos verbalizados, diante das injustiças, são o desrespeito, o desamparo, a sensação de insignificância, a tristeza, a dor, a indiferença, a repugnância, a vergonha, o ressentimento e o descontentamento. A consequência disso é uma queda na produtividade e na qualidade do serviço prestado, além da possibilidade de desenvolvimento de doenças físicas e mentais. Muitos se tornam agressivos com colegas e alunos, conforme observado no cotidiano da Instituição, denotando o sofrimento decorrente da injustiça. Esse sofrimento, quando frequente e permanente, pode gerar graves problemas à saúde dos professores como depressão, hipertensão e gastrite entre outras relatadas.

Por fim, a quarta questão que merece destaque refere-se a *reações à injustiça percebidas* pelos entrevistados. Dentre as reações mais comuns estão as reclamações, o conformismo, o aborrecimento, surgimento de doenças, o boicote e a busca dos motivos da injustiça. Quando não surtem o resultado esperado, outras práticas são adotadas pelos docentes, como o conformismo, já que não há mais o que se fazer diante dos fatos. Outros preferem agir de modo sutil, boicotando o trabalho como forma de compensar a injustiça sofrida ou observada em terceiros. Outros o fazem de modo explícito: buscam na justiça seus direitos ou mesmo brigam. Estudos recentes (MENDONÇA, *et al.* 2008; MENDONÇA; TAMAYO, 2004; SKARLICKI; FOLGER, 1997) sobre justiça têm ampliado o conhecimento sobre as formas que as reações às injustiças podem tomar. Segundo eles, a forma sutil tem

prevalecido sobre a explícita, como foi observado nos relatos dos entrevistados neste estudo.

Conclui-se que as relações observadas demonstram que as experiências de injustiça vivenciadas no contexto da Instituição são absorvidas pelos professores de modos distintos, implicando diferentes maneiras de reagir às injustiças percebidas e ou sofridas. Ficou evidente que a injustiça gera sofrimento e este, de certa forma, exerce um papel de mediação consciente para os comportamentos de retaliação.

Analisando os depoimentos apresentados, verificou-se que as relações entre a percepção de justiça no trabalho, os sentimentos em relação às injustiças, as reações diante delas e as experiências de injustiça vivenciadas no *campus* II do CEFET-MG influenciam de diferentes maneiras o comportamento do professor em relação à Instituição e também aos diversos atores envolvidos, ou seja, colegas, alunos e corpo técnico-administrativo. Diante dos dados apresentados e analisados, foram tecidas as considerações finais que se seguem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar como se encontram configuradas as variáveis de justiça no trabalho e atitudes retaliatórias no *campus* II do CEFET-MG, na percepção de professores. Para tanto, utilizaram-se modelos que sustentam a concepção e aplicação de diversas escalas, a saber: a EPJD, validada por Siqueira *et al.* (1996) e apresentada por Siqueira *et al.* (2008), a EPJP, validada por Gomide-Júnior, Lima e Faria-Neto (1996) e apresentada por Gomide-Júnior e Siqueira (2008), a EPJR, validada por Mendonça *et al.* (2004) e apresentada por Mendonça (2008) e a MARO, validada por Mendonça e Tamayo (2003) e apresentada por Mendonça (2008). Esses modelos foram detalhados no referencial teórico após ter-se apresentado um histórico dos trabalhos desenvolvidos sobre as temáticas centrais da pesquisa: justiça, justiça no trabalho, justiças de distribuição e de procedimentos e atitudes retaliatórias.

Para atingir o objetivo da dissertação, foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, com abordagens quantitativa e qualitativa, denotando uma triangulação entre métodos. A metodologia desta pesquisa foi caracterizada como de campo, descritiva, nos moldes de um estudo de caso. Na primeira fase da pesquisa, os dados foram coletados por meio de questionário, 113 no total, cujos respondentes foram selecionados por acessibilidade. Os dados foram tabulados, pautando-se em estatística uni e bivariada. Na segunda fase, foram realizadas, com 12 professores, também selecionados por acessibilidade, entrevistas as quais foram analisadas por meio de técnica de análise de conteúdo.

Em relação aos objetivos específicos, o primeiro foi analisar como se encontram configuradas as variáveis de justiça distributiva e de procedimentos no trabalho do *campus* II do CEFET-MG, na percepção de professores, segundo modelo de Siqueira *et al.* (1996) e Gomide-Júnior e Siqueira (2008). Observou-se, na análise univariada, que a percepção dos abordados em relação aos aspectos da justiça distributiva é bem mais elevada que o grau de percepção em relação à justiça de

procedimentos. Na análise bivariada, os testes de comparação apresentaram um resultado significativo, qual seja: os que atuam como substitutos percebem justiça de procedimentos em grau mais elevado que os professores concursados.

O segundo objetivo específico tratava de analisar como estão configuradas as variáveis de percepção e julgamento da retaliação no *campus* II do CEFET-MG, na percepção de professores, segundo modelo de Mendonça *et al.* (2008). Os dados apontaram para o fato de que eles não têm clareza quanto à presença de comportamentos retaliatórios, julgam tal comportamento como injusto (65,2% deles na categoria *muito injusto*) e não se mostram propensos a retaliar (62,8% deles pouco propensos), mas demonstram sua indignação face às injustiças organizacionais (69% deles se mostraram muito indignados). Na análise bivariada, observou-se elevada percepção de atitudes retaliatórias por professores respondentes entre 31 a 45 anos, por pós-doutores e por efetivos.

Quanto ao terceiro objetivo, analisar como estão configurados os componentes afetivo e conativo das atitudes retaliatórias no *campus* II do CEFET-MG, na percepção de professores, segundo modelo de Mendonça *et al.* (2008), somaram-se quatro resultados significativos quando da comparação de médias, conforme já relatado. Dentre os testes de correlação, a ocorrência de resultados significativos se deu em 12 dos testes realizados e só foi mais frequente no cruzamento das variáveis que compõem os dois construtos (dimensões da justiça e aspectos da retaliação), não trazendo os resultados nenhuma ocorrência atípica.

Convém esclarecer a limitação de que o estudo se deu em uma única unidade do CEFET-MG, localizado em Belo Horizonte (MG), percebendo-se a necessidade de ampliar a pesquisa a outras unidades do interior ou mesmo a principal unidade de Belo Horizonte, *campus* I, com vistas a comparações e possíveis generalizações que forneçam subsídios para melhorias de práticas de gestão focadas nas abordagens de justiça organizacional e atitudes retaliatórias, com o intuito de promover melhorias nas condições de trabalho e na saúde dos servidores de uma forma geral, já que tais temas vão abarcar, não apenas os professores, mas os

demais atores sociais envolvidos no cotidiano da Instituição. Consideram-se como limitantes, também, as dificuldades de retorno dos questionários e de agendamento das entrevistas, pois, informalmente, os professores relataram sobrecarga de atividades que, segundo eles, os impossibilitava de contribuir para a pesquisa.

Diante dos dados apresentados e analisados e das limitações alinhadas, foram delineadas diversas sugestões. Para a Instituição, sugere-se que o CEFET-MG, por meio da direção dos *campi*, planeje e execute um processo de acompanhamento sistemático sobre os motivos de possíveis injustiças ocorridas em suas dependências, visando uma divisão mais igualitária nos encargos dos professores e uma maior transparência das ações voltadas à redução de injustiças percebidas. Para os professores, é importante buscar soluções para as distintas dificuldades encontradas por eles, inclusive a de propor mecanismos para inibir outros atores de não cumprirem seus compromissos e também de se resguardarem junto à Instituição no tocante à transparência na definição das regras, para não se sentirem desamparados. Para a academia, recomenda-se um aprofundamento dos estudos sobre justiça no trabalho e atitudes retaliatórias, dado o sofrimento que as injustiças percebidas podem causar ao indivíduo, como observado no *campus* II do CEFET-MG, tornando-se essencial que os pesquisadores da área organizacional se dediquem a investigar os antecedentes e consequentes desse fenômeno. Além disso, ampliar a pesquisa para outras categorias profissionais, dentro do próprio CEFET-MG e fora dele, além de incluir outras organizações, públicas e privadas, de ensino e de outros setores econômicos, pode cooperar para um mapeamento da situação dos trabalhadores de modo geral, contribuindo para a sedimentação dessa agenda de pesquisa e, principalmente, para a revisão das relações que vêm sendo desenvolvidas e reproduzidas no campo do trabalho no Brasil.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. Toward and understanding of inequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, Washington, v. 67, n. 5, p. 422-36, Nov. 1963.

ASSMAR, E. M. L. A psicologia social e o estudo da justiça em diferentes níveis de análise. **Psicologia Reflexão Crítica**, Porto Alegre, v.13, n. 3, p. 497-506, Jan. 2000.

ASSMAR, E. M. L. *et al.* Dimensões justiça organizacional: um modelo multidimensional para uso no Brasil. *In*: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (Orgs.). **Resumos ...** São Paulo, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento organizacional. *In*: SIQUEIRA, M.M.M (Org). **Medidas de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2008, p. 49-95.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Decreto n. 7.566, de 23 de setembro de 1909. Cria nas capitais dos Estados as Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf>. Acesso em: 02 out.2010

BRASIL. Câmara dos Deputados. Decreto n. 4.127 de 25 de fevereiro de 1942. Estabelece as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4127-25-fevereiro-1942-414123-publicacao-1-pe.html>>. Acesso em: 02 out.2010

BRASIL. Câmara dos Deputados. Decreto n. 547 de 18 de abril de 1969. Autoriza a organização e o funcionamento de cursos profissionais superiores de curta duração. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-547-18-abril-1969-374120-publicacao-1-pe.html>>. Acesso em: 02 out.2010

BRASIL. Câmara dos Deputados. Lei n. 3.552 de 16 de fevereiro de 1959. Dispõe sobre nova organização escolar e administrativa dos estabelecimentos de ensino

industrial do Ministério da Educação e Cultura, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1950-1959/lei-3552-16-fevereiro-1959-354292-publicacao-1-pl.html>>. Acesso em: 02 out.2010

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 6.545, de 30 de junho de 1978. Dispõe sobre a transformação das Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, do Paraná e Celso Suckow da Fonseca em Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/LEIS/L6545.htm>. Acesso em: 02 out.2010

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 23 jun.2010.

CEFET-MG. Relatório de Gestão 2008. Belo Horizonte, fev. 2009. Disponível em: <<http://www.cefetmg.br>>. Acesso em: 10 fev.2010.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FEATHER, N.T. Reactions to penalties for offenses committed by the police and public citizens: testing a social-cognitive model of retributive justice. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v. 75, n. 3, p. 528-44, Aug. 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMIDE-JÚNIOR, S. **Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho**. Brasília, 1999. 140 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília/DF.

GOMIDE-JÚNIOR, S.; LIMA, D.M.; FARIA NETO, W. Validade discriminante das medidas de percepção de justiça de distribuição e percepção de justiça de procedimentos. *In*: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 26., 1996, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto/SP: Universidade de São Paulo, 1996.

GOMIDE-JÚNIOR, S.; SIQUEIRA, M.M.M. Justiça no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas e diagnósticos e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KONDER, Leandro. **O que é dialética**. 25. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

KONOVSKY, M.A. Understanding procedural justice and its impact on business organizations. **Journal of Management**, Stillwater, Okla., US, v.26, n.3, p.489-511, Oct. 2000.

KOTLER, Philip; FOX, Karen. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

MAIA, L. G. Retaliação em instituição pública – percepção e julgamento : estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO, M. C. O. L.; PAIVA, K. C. M; MAGESTE, G. S.; BRITO, M. J. M.; CAPELLE, M. C. A. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C. (Coords.). **Administração, metodologia, organização, estratégia**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007. 248 p.

MENDONÇA . H. *et al.* Atitudes retaliatórias. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 249-63.

MENDONÇA, Helenides; TAMAYO, Álvaro. Construção e validação de um instrumento para a Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO). **Avaliação Psicológica**, Goiânia/GO, v.2, p. 2, p. 147-53, 2003.

MENDONÇA, Helenides; TAMAYO, Alvaro. Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. *In: RAC*, Curitiba, v. 8, n. 2, abr./jun. 2004, p. 117-35. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 12 jul. 2010.

MENDONÇA, H; FLAUZINO, D. O; TAMAYO, A. Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 3, p. 543-51, 2004.

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. 489-98, set./dez. 2005.

MENDONÇA, H.; PEREIRA, C.; TAMAYO, A.; PAZ, M. G. T. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. **Estudos Saúde e Vida**, v. 30, n. 1, p.111-30, 2003.

MENDONÇA, Helenides; TAMAYO, Álvaro. Valores pessoais e retaliação organizacional: estudo em uma organização pública. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 2, p. 189-200, maio/ago. 2008.

PAIVA, K. C. M. **Gestão de competências e a profissão docente**: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais. 2007. 278f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PEREIRA, Jamille B. C. **A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade**. 2008. 332 f. Tese (Doutorado Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

RAWLS, John. **A theory of justice**. Cambridge: Harvard University Press, 2000 (Revised Edition). 1971.

REGO, A. *et al.* Justiça na organizações: um modelo tetra-dimensional. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 2, n. 2 , p. 113-42, dez. 2002.

REGO, A. Justiça nas organizações: na senda de uma nova vaga? *In*: RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P. (Orgs). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas. Uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Boaventura S. **A universidade do século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. Lisboa, 2005. Disponível em: <www.ces.uc.pt>. Acesso em: 06 jul. 2010.

SCHMALTZ, Alexandra P. **Justiça organizacional em uma organização pública federal**. 2009. 43 f. Monografia (Especialização em Gestão Judiciária) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da UnB. Brasília.

SIQUEIRA, *et al.* Análise de um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade. *In*: CONGRESSO INTERAMERICANO DE PSICOLOGIA, 26., 1996, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1996.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE-JÚNIOR, S. Os vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs). **Psicologia organizacional e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, p. 300-30, 2004.

SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R. Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 3, p. 434-43, 1997.

SOUSA, Werusca M. V. de. **As percepções de comportamentos éticos e de justiça**: seus impactos no elo afetivo do indivíduo-organização. 2005. 94 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia.

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**, n. 55, p. 23-40, 1993.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURATO, E.R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A - Questionário



Prezado(a) Professor(a),

Este questionário visa subsidiar a elaboração de um estudo para meu Mestrado Acadêmico em Administração na Faculdade Novos Horizontes, buscando descrever e analisar como se encontram configuradas as variáveis de justiça no trabalho e atitudes de professores no *campus* II do CEFET-MG.

Ressalto que sua participação é muito importante. Não existem respostas certas ou erradas. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto. Seus fins são estritamente acadêmicos.

Algumas instruções específicas são dadas no começo de cada seção. Leia-as atentamente. O tempo estimado para preenchimento total do questionário é de, no máximo, 20 minutos, e devem ser observadas as seguintes orientações gerais:

- dê a primeira resposta que lhe ocorrer, respondendo a cada item o mais honesta e francamente possível;
- trabalhe rapidamente e na sequência apresentada;
- se cometer algum engano e quiser alterar sua resposta, risque-a ou aplique corretivo e escreva novamente;
- verifique cada parte do questionário para ter certeza de que respondeu **TODOS** os itens.

Muito obrigado por sua colaboração!

Cordialmente,

Nélcio Eduardo Leite
(nelioleite@adm.cefetmg.br – 3319-7080)

Kely César Martins de Paiva

(orientadora)

Parte I

Por gentileza, assinale a resposta mais adequada ao seu caso.

1. Sexo

- a. masculino
b. feminino

2. Idade

- a. até 25 anos
b. de 26 a 30 anos
c. de 31 a 35 anos
d. de 36 a 40 anos
e. de 41 a 45 anos
f. de 45 a 50 anos
g. mais de 50 anos

3. Estado civil

- a. solteiro
b. casado
c. desquitado / divorciado / separado
d. viúvo
e. união estável
f. outro: _____

4. Escolaridade

- a. ensino superior completo
b. pós-graduação incompleta
c. pós-graduação completa
d. mestrado incompleto
e. mestrado completo
f. doutorado incompleto
g. doutorado completo
h. pós-doutorado

5. Você é

- a. efetivo
b. substituto

6. Qual sua carga horária no *campus II* ? _____ ha

7. Você leciona em outra(s) unidade(s) do CEFET?

- a. sim. Qual carga horária total? _____ ha
b. não

8. Você leciona em outra(s) instituição(s)?

- a. sim. Quantas horas-aula? _____ ha
b. não

9. Há quanto tempo você atua como professor?

- a. menos de um ano
b. de um a cinco anos
c. de seis a 10 anos
d. de 11 a 15 anos
e. de 16 a 20 anos
f. mais de 20 anos

10. Há quanto tempo você atua como professor no CEFET-MG?

- a. menos de um ano
b. de um a cinco anos
c. de seis a 10 anos
d. de 11 a 15 anos
e. de 16 a 20 anos
f. mais de 20 anos

11. Há quanto tempo você trabalha no *campus II*?

- a. menos de um ano
b. de um a cinco anos
c. de seis a 10 anos
d. de 11 a 15 anos
e. de 16 a 20 anos
f. mais de 20 anos

12. Você leciona (pode marcar mais de um):

- a. em curso técnico
b. em curso de graduação
c. em curso de pós-graduação

13. Você atua (pode marcar mais de um):

- a. como professor
b. com função gratificada
c. com cargo de direção
d. em função gerencial (chefe, coordenador, diretor etc.)

Parte II

Abaixo estão listadas cinco frases relativas a alguns aspectos de seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

- | | |
|-------------------------------|----------------------------|
| 1 = Discordo totalmente | 5 = Concordo levemente |
| 2 = Discordo moderadamente | 6 = Concordo moderadamente |
| 3 = Discordo levemente | 7 = Concordo totalmente |
| 4 = Nem concordo nem discordo | |

No CEFET onde trabalho...

1. () Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.
2. () Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.
3. () Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços no trabalho.
4. () Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.
5. () Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.

Quando é preciso definir o quanto o servidor receberá por seu esforço no trabalho...

1. () O CEFET onde trabalho utiliza regras bem definidas.
2. () O CEFET onde trabalho utiliza as mesmas regras para todos os empregados.
3. () O CEFET onde trabalho possui regras que impedem que as pessoas responsáveis pelas decisões levem vantagens pessoais.
4. () O CEFET onde trabalho possui regras que foram definidas a partir de informações precisas.
5. () O CEFET onde trabalho permite a participação dos empregados na formulação das regras.
6. () O CEFET onde trabalho possui regras que foram elaboradas com base em padrões éticos.

Parte III

Alguns estudos sugerem que, quando as pessoas são tratadas injustamente no trabalho, tendem a reagir contra-atacando de algum modo.

Agora pensando na sua experiência e no seu trabalho atual no CEFET, pedimos que leia atentamente as frases a seguir e responda cada uma das colunas descrevendo o número que melhor representa a sua sincera opinião.

| | 1ª coluna | 2ª coluna |
|---|--|---|
| | (1) nunca (2) poucas vezes (3) Algumas vezes (4) muitas vezes (5) sempre | (1) muito injusto (2) injusto (3) Nem justo e nem injusto (4) justo (5) justíssimo |
| | Qual a frequência com que as pessoas da sua organização, ao se sentirem injustiçadas , costumam se comportar da forma descrita nas frases abaixo? | Agora, considere você e julgue como justo ou injusto os comportamentos descritos nas frases quando as pessoas sofrem injustiças no trabalho . |
| 1) Alterar a forma de fazer as coisas com o intuito de preservar a Organização | | |
| 2) Deixar de colaborar com os colegas de trabalho | | |
| 3) Influenciar negativamente os colegas de trabalho | | |
| 4) Fazer corpo mole | | |
| 5) Negar informações necessárias a um colega | | |
| 6) Produzir abaixo da capacidade que possui | | |
| 7) Fingir que está ocupado | | |
| 8) Ficar indiferente às solicitações feitas pela chefia | | |
| 9) Gastar mais tempo no intervalo do que o permitido | | |
| 10) Falar mal da Organização para pessoas estranhas ao serviço | | |
| 11) Descumprir as normas da Organização | | |
| 12) Tratar com indiferença as pessoas que buscam os serviços prestados pela Organização | | |
| 13) Fazer o serviço mal feito de propósito | | |
| 14) Trabalhar contra a política da Organização | | |
| 15) Tumultuar o ambiente de trabalho propositalmente | | |

Parte IV

Abaixo você encontrará uma situação que poderia ter ocorrido na Organização onde você trabalha. Leia a situação com bastante atenção e dê a sua verdadeira opinião.

Situação:

João recebe um memorando do chefe, no qual está escrito: “Gostaria de comunicar que esta organização irá promover uma pessoa deste departamento. Várias pessoas têm sido consideradas, mas apenas uma será promovida. Com base em minhas avaliações, decidi indicar Maria”.

As outras pessoas do departamento, assim como João, não sabiam que haveria aquela promoção e não foi perguntado a opinião de ninguém sobre o melhor funcionário para assumir aquela nova posição.

João se sentiu muito injustiçado, pois ele era muito dedicado e competente, mas nem sequer ouviram a sua opinião. Com isso, passou a se comportar da seguinte maneira:

- Deixar de expor as suas melhores ideias em relação ao trabalho;
- Fingir que está doente para faltar ao serviço;
- Confrontar a chefia;
- Fazer corpo mole.

Agora, pense no que aconteceu e utilize a escala abaixo para marcar com um **X** o número que mais corresponde à sua sincera opinião.

| Discordo totalmente 1 | Discordo parcialmente 2 | Nem concordo nem discordo 3 | Concordo parcialmente 4 | Concordo totalmente 5 |
|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|

| Afirmações | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Eu acho injusto o que a empresa fez com João | | | | | |
| 2. Eu acho que a empresa mereceu o que João fez | | | | | |
| 3. Eu ficaria desapontado se a empresa onde trabalho agisse comigo da forma descrita | | | | | |
| 4. Eu aprovo o que João fez | | | | | |
| 5. Eu acho que esse tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva | | | | | |
| 6. Eu ficaria insatisfeito se a empresa onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com João | | | | | |
| 7. Eu faria a mesma coisa que João fez | | | | | |
| 8. Eu acho muito sério o que a empresa fez | | | | | |
| 9. Eu considero a reação de João justa | | | | | |
| 10. Eu ficaria decepcionado se a empresa onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa | | | | | |
| 11. Eu considero desprezível o que a empresa fez com João | | | | | |
| 12. Eu acho que João está correto na maneira de agir | | | | | |

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados demográficos

Por gentileza, assinale a resposta mais adequada ao seu caso.

1. Sexo

- 1.1 () masculino
1.2 () feminino

2. Idade

- 2.1 () até 25 anos
2.2 () de 26 a 30 anos
2.3 () de 31 a 35 anos
2.4 () de 36 a 40 anos
2.5 () de 41 a 45 anos
2.6 () de 45 a 50 anos
2.7 () mais de 50 anos

3. Estado civil

- 3.1 () solteiro
3.2 () casado
3.3 () desquitado / divorciado / separado
3.4 () viúvo
3.5 () união estável
3.6 () outro: _____

4. Escolaridade

- 4.1 () ensino superior completo
4.2 () pós-graduação incompleta
4.3 () pós-graduação completa
4.4 () mestrado incompleto
4.5 () mestrado completo
4.6 () doutorado incompleto
4.7 () doutorado completo
4.9 () pós-doutorado

5. Você é

- 5.1 () efetivo
5.2 () substituto

6. Qual sua carga horária no *campus II* ?

_____ha

7. Você leciona em outra(s) unidade(s) do CEFET-MG?

- 7.1 () sim. Qual carga horária total? _____ha
7.2 () não

8. Você leciona em outra(s) instituição(s)?

- 8.1 () sim. Quantas horas-aula? _____ha
8.2 () não

9. Há quanto tempo você atua como professor?

- 9.1 () menos de um ano
9.2 () de um a cinco anos
9.3 () de seis a 10 anos
9.4 () de 11 a 15 anos
9.5 () de 16 a 20 anos
9.6 () mais de 20 anos

10. Há quanto tempo você atua como professor no CEFET-MG?

- 10.1 () menos de um ano
10.2 () de um a cinco anos
10.3 () de seis a 10 anos
10.4 () de 11 a 15 anos
10.5 () de 16 a 20 anos
10.6 () mais de 20 anos

11. Há quanto tempo você trabalha no *campus II*?

- 11.1 () menos de um ano
11.2 () de um a cinco anos
11.3 () de seis a 10 anos
11.4 () de 11 a 15 anos
11.5 () de 16 a 20 anos
11.6 () mais de 20 anos

12. Você leciona (pode marcar mais de um):

- 12.1 () em curso técnico
12.2 () em curso de graduação
12.3 () em curso de pós-graduação

13. Você atua (pode marcar mais de um):

- 13.1 () como professor
13.2 () com função gratificada
13.3 () com cargo de direção
13.4 () em função gerencial (chefe, coordenador, diretor etc.)

Estou com o entrevistado _____

Esta entrevista visa subsidiar a elaboração de um estudo para meu Mestrado Acadêmico em Administração na Faculdade Novos Horizontes, buscando descrever e analisar como se encontram configuradas as variáveis de justiça no trabalho e atitudes de professores no *campus* II do CEFET-MG.

Informo que suas respostas serão mantidas em sigilo absoluto. Seus fins são estritamente acadêmicos.

Perguntas:

- 1- Por que você trabalha no CEFET?
- 2- Quais os benefícios que essa instituição lhe oferece?
- 3- Todos os servidores têm acesso a tais benefícios? Dê exemplos.
- 4- Quais as dificuldades observadas no seu dia a dia?
- 5- As regras do CEFET são bem definidas? Dê exemplos.
- 6- Como é o processo de definição de tais regras?
- 7- As regras são válidas para todos os servidores? Dê exemplos.
- 8- Na sua percepção, ocorrem injustiças no trato das pessoas dentro do CEFET? Dê exemplos.
- 9- Qual a sua opinião pessoal a respeito de tais situações, ou seja, como você se sente quando presencia, sendo com você mesmo ou com terceiros, tais situações? Dê exemplos.
- 10- Nesses casos, como as pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, costumam se comportar? Dê exemplos.
- 11- Você acha justo ou injusto elas se comportarem desse modo? Dê exemplos.
- 12- Diante do que foi perguntado, você gostaria de comentar algo?

Obrigado!