

**WERUSCA MARQUES VIROTE DE SOUSA**

**AS PERCEPÇÕES DE COMPORTAMENTOS ÉTICOS E DE JUSTIÇA:  
SEUS IMPACTOS NO ELO AFETIVO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO**

UBERLÂNDIA - MG

2005

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA APLICADA – MESTRADO**

**AS PERCEPÇÕES DE COMPORTAMENTOS ÉTICOS E DE JUSTIÇA:  
SEUS IMPACTOS NO ELO AFETIVO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação (Mestrado) em Psicologia Aplicada da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior

UBERLÂNDIA - MG

2005

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborado pelo Sistema de Bibliotecas da UFU - Setor de  
Catalogação e Classificação - mg / 06/05

S725p

Sousa, Werusca Marques Virote de, 1977-

As percepções de comportamentos éticos e de justiça:  
seus impactos no elo afetivo indivíduo-organização / Werusca  
Marques Virote de Sousa. - Uberlândia, 2005.

93f.

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uber-  
lândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui bibliografia.

1. Trabalho – Aspectos psicológicos – Teses. 2 Psicologia  
industrial - Teses. 2. Cultura organizacional - Teses. I. Gomide  
Júnior, Sinésio. II. Universidade Federal de Uberlândia. Progra -  
ma de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU: 159.9:331.446.4(043.3)  
159.944(043.3)

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**

WERUSCA MARQUES VIROTE DE SOUSA

As percepções de comportamentos éticos e de justiça: seus impactos no elo afetivo indivíduo-organização.

Dissertação aprovada em 03 de junho de 2005 para obtenção do título de mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Aplicada

Banca Examinadora:

---

Prof. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins

---

Profa. Dra. Mirlene Maria Matias Siqueira

---

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior - Orientador

*Com muito amor dedico este trabalho aos meus pais, Rita e Walderedo e ao meu noivo Domingos, pelo apoio incondicional aos meus projetos de vida e pela incansável torcida pelo meu êxito. Em tudo meu tem um pouco de vocês.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus pela força e pela energia que me deu para conseguir chegar até aqui. Pela Graça da presença do Espírito Santo, sempre me acompanhando e guiando o meu caminho.

Aos meus irmãos queridos Walesca e Wladmir, que prontamente sempre me ajudaram e que a simples presença na minha vida faz toda a diferença.

Ao meu Noivo Domingos que além do apoio afetivo e emocional, com toda a paciência me ouviu por várias vezes falar do meu estudo e foi um grande colaborador na coleta de dados.

Ao meu querido orientador Sinésio Gomide Jr, que foi muito mais que um professor, foi um verdadeiro mestre na arte de escrever e viver. Alguém que me ensinou e me repreendeu nas horas necessárias e que eu gostaria de aplaudir.

À Professora Áurea pela oportunidade de discussões enriquecedoras, disponibilidade em contribuir sempre.

Aos membros da banca pelas contribuições que com certeza irão fortalecer muito o meu amadurecimento como pesquisadora.

À Valéria que com toda dedicação muito me ajudou, com o seu conhecimento, disponibilidade, carinho e paciência.

Aos meus colegas e amigos do trabalho cujos nomes não caberiam aqui, mas que estão representados nas pessoas da minha grande amiga Sandra, do meu fiel amigo Fernando Araújo, das minhas grandes colaboradoras Cristiane, Ana Cláudia e Sílvia.

À Space Tecnologia porque sem o apoio e compreensão em me dispensar e em me liberar para as aulas, não teria sido possível a conclusão dessa etapa de minha vida.

Aos meus colaboradores da pesquisa alunos do curso de graduação em Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Carolina Putondo, Danielle Azzalim, Danielle Cristina, Elton, Eduardo, a vocês o meu sincero abraço e que Deus lhes cubra de benção assim como faz comigo.

## RESUMO

O estudo das percepções de justiça e do comprometimento vem, ao longo das últimas décadas, ocupando lugar de destaque entre as pesquisas sobre o comportamento organizacional. Embora, a literatura sobre percepções de ética relacionadas a esses construtos seja escassa a questão apresenta-se como uma grande preocupação teórica e prática. O presente estudo teve por objetivo testar a pertinência de um modelo de investigação que propõe, como variáveis independentes; as percepções de comportamentos éticos organizacionais e as percepções de justiça nas organizações e como variável critério, o comprometimento organizacional afetivo. Outra proposta do estudo foi buscar alternativas para o estudo da ética e caminhos para o início da construção de uma arcabouço teórico e ainda, buscar correlações possíveis entre as variáveis do modelo. O estudo contou com a participação de 289 trabalhadores de diferentes cidades do estado de Minas Gerais e diversos ramos de atividade. Os instrumentos utilizados foram: a escala de percepção de justiça organizacional: procedimentos, interacional e distributiva; escala de percepção de comportamentos éticos organizacionais e a escala reduzida de comprometimento organizacional afetivo. Foram encontradas correlações fortes, significativas e positivas entre as variáveis independentes e a variável critério. Na testagem do modelo foram buscados os melhores preditores do vínculo afetivo por meio de uma regressão múltipla *stepwise*, cujos resultados mostraram que o comprometimento afetivo foi determinado pela percepção de valores culturais éticos, pela justiça nas interações e pela percepção de justiça nas distribuições das recompensas. As limitações metodológicas e os resultados foram discutidos à luz da teoria existente, assim como foram apresentadas contribuições no que se refere ao estudo da ética, sob o olhar dos membros organizacionais. Finalmente, uma agenda de pesquisa foi sugerida com tópicos que versam sobre o relacionamento do construto percepção de comportamentos éticos organizacionais com indicadores de desempenho organizacional, enfatizando as possíveis relações entre as três variáveis estudadas: comprometimento organizacional afetivo, percepção de comportamentos éticos organizacionais e percepção de justiça.

**Palavras-chave:** Percepção de justiça, Percepção de comportamentos éticos organizacionais, comprometimento organizacional afetivo.



## ABSTRACT

The study of the perceptions of justice and commitment has been taking place on the researches of the organizational behavior in the last decades. On the other hand literature on the perceptions of ethics related to these constructs is scarce and constitutes a great concern. The present study relates these three variables, searching correlations between them and detaching the contribution of the perception of organizational ethical behaviors in the establishment of affective bonds with the organization. The sample was composed by 289, from different cities of the state of Minas Gerais and diverse branches of activity. The used instruments had been: The scale of perception of organizational justice: justice of procedures, distributive and interactional; scale of perceptions of organizational ethical behaviors and the reduced scale of affective organizational commitment. Significant and positive correlations had been found between the independent variables and the dependent variables. In the test of the model good predictors of affective bond had been found from a regression multiple stepwise. The results show that of the variance of the affective commitment was determined by the perception of ethical values cultural, the perception of justice in the interactions and the perception of justice in the distributions. The model explained of the variance of the affective organizational commitment. The methodologies limitations and the results had been argued under the existing theory as well as had been presented excellent contributions for the study of the ethics, under the perception of the organizational members.

Finally, a research agenda was suggested with topics that turn on the relationship of the construct perception of organizational ethical behaviors with pointers of organizational performance.

**Words-key:** Perception of justice, Perception of organizational ethical behaviors, affective organizational commitment.

## SUMARIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

INTRODUÇÃO	13
1 CORPO TEÓRICO	17
1.1 Ética: a filosofia como ponto de partida	17
1.1.1 Do pensamento filosófico a uma variável organizacional	24
1.2 As Percepções de Justiça nas Organizações	38
1.3 Comprometimento Organizacional	50
1.3.1 Comprometimento Organizacional Afetivo	54
2 PROPOSTA DE UM MODELO DE INVESTIGAÇÃO	60
3 MÉTODO	65
3.1 Amostra: Participantes	65
3.2 Instrumentos	66
3.3 Coleta de Dados	68
3.4 Análise dos Dados	68
4 RESULTADOS	71
4.1 Correlações entre as variáveis	71
4.2 Antecedentes Encontrados Para Comprometimento Organizacional Afetivo	75
5 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES	79
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	86
ANEXO	i

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Investigação Proposto	62
Figura 2 – Melhor Modelo Explicativo	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Freqüência e percentual de participação por categoria empresarial pesquisada	66
Tabela 2 - Instrumentos, Confiabilidades Originais Para Amostra do Estudo e Seus Autores	67
Tabela 3 - Correlações, Médias e Desvio Padrão Das Variáveis do Estudo	73
Tabela 4 - Coeficientes de determinação ( $R^2$ ) para as variáveis independentes, Betas estandarizados, e coeficientes “t” de regressões <i>stepwise</i> , tendo-se “comprometimento organizacional afetivo” como variável critério.	76

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas muitos pesquisadores investigaram as relações entre variáveis que determinam vínculos organizacionais de trabalhadores com as organizações que atuam (SIQUEIRA e GOMIDE Jr, 2004). As pesquisas encontraram que esses vínculos são fundamentais para a compreensão dos desempenhos dos indivíduos e durante décadas se mostraram alvo de investigações empíricas e promoveram diversas controvérsias teóricas e metodológicas.

Como comprometimento ao longo dos anos vem se mostrando forte preditor de eficácia, os pesquisadores buscam quais as atitudes ou quais comportamentos ou ainda quais crenças podem determinar a relação de comprometimento individual com a organização.

Vem surgindo também um grande interesse por um construto de natureza cognitiva e que aparece nos estudos principalmente de administradores, com a preocupação básica de se medir a qualidade ética das organizações, afim de entender se isso vai ou não repercutir no mercado e na fidelização dos clientes (ARRUDA e NAVRAN,2000).

O presente estudo investiga esse construto sob a ótica dos membros organizacionais, utilizando um instrumento construído para o contexto brasileiro e com índices de confiabilidade elevados como está descrito ao longo do trabalho.

O estudo relaciona além da variável percepção de comportamentos éticos organizacionais, uma outra variável vastamente investigada na literatura e que, segundo alguns autores, se relaciona com a percepção de justiça (TAMAYO,1998 E OLIVEIRA,2004) e trata das percepções de justiça no trabalho.

Um dos marcos nacionais nas investigações de percepções de justiça foi o estudo desenvolvido por Gomide Jr. (1999) que discute amplamente os

antecedentes e conseqüentes dessa variável e abre caminho para novas pesquisas empíricas na área, pois além de teorizar sobre o assunto o autor sumariza as pesquisas existentes na literatura nacional e internacional.

O presente estudo relaciona variáveis consagradas com uma variável que apresenta uma séria carência de investigações empíricas e principalmente sob o olhar do comportamento organizacional. Aqui serão buscadas alternativas para o estudo da ética, caminhos possíveis para a construção do início de um arcabouço teórico consistente, que permita investigar as correlações entre as variáveis do modelo destacando a contribuição da ética enquanto percepção do empregado.

Pretende-se também encontrar quais as variáveis que melhor explicam o comprometimento organizacional afetivo e o quanto cada variável contribui para a explicação da variável-critério.

Para tanto, este trabalho apresentará um breve corpo teórico, em que o ponto de partida para o estudo da ética será a filosofia e posteriormente, como essa variável se tornou um construto organizacional. Serão apresentados alguns estudos relevantes que relacionam percepção de justiça com as outras variáveis do modelo e com outros construtos relevantes para este estudo. Apresentar-se-á também uma pequena síntese dos marcos teóricos e algumas pesquisas sobre comprometimento, dando uma ênfase especial no comprometimento organizacional afetivo, que nesse estudo será a variável-critério.

Será proposto um modelo de investigação com uma justificativa teórica e descritos os procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados e por fim serão discutidos os resultados a luz da teoria apresentada e proposta uma agenda de pesquisa.

## **CAPÍTULO 1 - CORPO TEÓRICO**

Nas próximas sessões serão abordadas as variáveis que compõem o modelo de investigação proposto por este estudo, a saber: percepção de comportamentos éticos organizacionais, percepções de justiça organizacionais e comprometimento organizacional afetivo.

### **1.1 Ética: A Filosofia Como Ponto De Partida**

Segundo Boff (2003) a palavra ética tem duas origens; uma grega *ethos*, que quer dizer costume e outra origem no latim *mores*, que significa moral que, por sua vez, refere-se a costumes. Dessa maneira ética e moral traduzem os costumes e tradições de uma dada sociedade.

Chaui (1995) ressalta que a palavra *ethos*, em grego, pode ter dois significados, dependendo da pronuncia e da grafia da vogal e. Quando a vogal for breve trata-se da definição de costume, hábitos e tradição. Com a vogal longa, *ethos* tem significado de caráter, índole natural, temperamento, ou seja, refere-se à maneira do indivíduo ser. Boff (2003) diz que somando os dois sentido da palavra pode -se encontrar o significado do que hoje é considerada ética, ou seja, o senso moral e a consciência dos indivíduos.

Chauí (1995) discorre, ainda, sobre a ética e filosofia moral, afirmando que toda cultura institui uma moral, valores que definem e diferenciam o bem do mau, estabelecendo aos seus membros o que é válido:

...nossos sentimentos, nossas condutas, nossas ações e nossos comportamentos são modelados pela condição em que vivemos (família, classe, grupo social, escola, religião, trabalho, circunstâncias políticas, etc.). Somos formados pelos costumes de nossa sociedade, que nos educa para respeitarmos e reproduzirmos os valores propostos por ela como bons e, portanto, como obrigações e deveres. (CHAUÍ, 1995; p.340).

A autora destaca que as questões socráticas inauguram a ética e a filosofia moral, porque despertam no indivíduo a consciência do agente moral, buscando saber o que ele faz, quais são suas intenções e atitudes. Para o filósofo, somente é vicioso o ignorante, pois quem conhece o bem não deixa de agir virtuosamente.

Platão (427a.c-347a.c) discorre sobre o pensamento de Sócrates a respeito da ética e ressalta que o autor dizia que o caminho para a glória seria o homem ser o que realmente parece ser. Que não há nada mais perigoso que uma pessoa passar por algo que na realidade não é. Para o autor, o ser humano tem que se preparar para ser o melhor possível.

Chauí (1995), quando expõe o pensamento de Aristóteles sobre ética, relata que para ele trata-se de um saber prático e afirma: "somos aquilo que fazemos e o que fazemos é a finalidade boa ou virtuosa." (CHAUÍ, 1995; p.341). O filósofo, conforme a autora, define o campo das ações éticas como sendo a deliberação, a decisão e a escolha dos agentes. Nas questões onde cabe uma decisão, uma escolha é que reside o campo das ações éticas.

Aristóteles (470a.c - 399a.c) admite ética como a "ciência do costume", que tem sempre que tratar da atividade prática, objeto da ética. O autor não considera a ética um bem supremo e sim a essência do homem e a atividade que advém dessa essência.



Chauí (1995) relata que existem três princípios que regem a realidade ética descrita pelos antigos filósofos e que influenciam ainda hoje o estudo da ética em outros campos do saber: a) os seres humanos buscam o bem e a felicidade e só podem conquistá-la pela conduta virtuosa; b) a virtude é a força do caráter que é guiada pela consciência do bem e a vontade regida pela razão, pois a razão é responsável por controlar impulsos irracionais descontrolados inerentes a natureza humana. Os filósofos antigos acreditavam que na conduta ética havia uma disputa entre os desejos e a razão. A finalidade da ética seria a educação do caráter humano. O racionalismo ético defende como virtude a vida pautada pela razão: o indivíduo conhece o bem e deseja ser guiado por ele; c) a conduta ética é uma forma de consciência por parte do indivíduo, estando em seu poder realizar o que for possível e desejável, não sendo guiado pela vontade alheia ou pelas circunstâncias, mas tendo independência.

Para Chauí (1995), existe uma outra vertente ética que defende a inseparabilidade entre ética e política, ou seja, o indivíduo só encontrará felicidade se sua conduta e valores sociais estiverem em consonância e se esses valores forem compartilhados com outros indivíduos.

O cristianismo introduziu a noção de dever (lei divina inscrita no coração do homem). A fim de sinalizar um caminho seguro à vontade do homem, que por vezes apresenta-se dividida entre o bem e mau. Para Rousseau (1978) o bem e o dever são inatos. Os indivíduos nascem bons e puros e quando essa pureza é violada, precisa-se de uma "obrigação externa" para fazer com que voltem ao estado inicial, à "natureza originária".

Para Rousseau (1978) a bondade não é natural. Nesse sentido, o dever é fundamental para tornar o homem um ser moral. Para o autor, o indivíduo é movido

pelos impulsos, desejos e paixões que fazem parte do reino da natureza, ou seja, da necessidade (acontecimentos regidos por seqüência de causa e efeito). Assim, o ser humano vai sendo iludido de que ele decide, de que é livre, quando na realidade está sendo regido pelos interesses e egoísmo próprios da sua natureza (instintivamente animal).

Rousseau (1978) defende a necessidade de firmar convenções e leis para estabelecer padrões de relações entre os homens. O autor não acredita que a consciência de cada indivíduo, quando consultada, consiga buscar a convergência espontânea em prol de algo comum, quando desprovida de sanções. E mesmo a lei existindo, nem todos são capazes de obedecê-la.

Kant apud Chauí (1995) afirma que o dever é um imperativo categórico, que ordena incondicionalmente, não aceita hipóteses e se traduz em uma lei moral interior. Trata-se de uma lei universal. Para o autor, então, ser ético e livre é estar em consonância com as regras morais da sociedade, internalizando-as.

Chauí (1995) também expõe os pensamentos de Espinosa destacando o princípio de que os seres humanos são submetidos a três tipos de paixões: alegria, tristeza e desejo. As demais paixões se originam das três iniciais. A ação da “paixão tristeza” é diminuir a capacidade de agir do corpo e da alma humana. Já as paixões alegres são o contrário: aumentam tal capacidade. Deixar-se governar pelas paixões, para Espinosa, é considerado um vício e a virtude seria sair de uma posição passiva de submeter-se às paixões para uma posição ativa de agente, reconhecendo as causas internas de suas ações. O filósofo não oferece um quadro de vícios e virtudes, destacando que vícios são fraquezas e virtudes é força para ser, pensar e agir. O filósofo desconsidera as noções cristãs de pecado e dever (CHAUÍ,1995).

A autora relata, por outro lado, que Nietzsche contesta toda a ética racionalista, afirmando que ela foi criada para reprimir e não para garantir a liberdade; ele acredita que a moral racionalista transformou tudo que é natural e espontâneo no homem em vício e culpa, fazendo os indivíduos se comportarem segundo as normas que o oprimem. Para ele, transgredir normas é atribuição de seres fortes e ousados.

Uma outra visão de ética faz uma diferenciação das vertentes que buscam conceituar ética e entender seu papel sob os comportamentos dos indivíduos. Kremer-Marietti (1989) diferencia ética filosófica de ética científica. Ética filosófica são os princípios constantes e universalmente válidos de valorização e de condução da vida, definindo o bem moral como o ideal do melhor agir ou do melhor ser, procurando as suas fontes nas divindades, na natureza ou no pensamento racional. Já a ética científica adota o relativismo cultural, qualifica o bem e o mau, a virtude e vício, tenta descrever um discurso demonstrativo de base empírica, que investiga e explica a razão de ser da pluralidade. Dá conta das moralidades singulares que as coletividades praticam e de seus códigos de honra.

Há ainda outra distinção de ética, desta vez realizada por Weber (1970) que definiu ética da convicção e ética da responsabilidade, caracterizando a primeira como as justificativas que são dadas por meio de consequência, buscando resultados positivos para o maior número de pessoas, tratando a virtude como submetida ao respeito das regras formais, escorada em normas morais e em uma abordagem da esperança fundada nos ideais de vida que inspiram as coletividades. Ética da responsabilidade, por outro lado, é teológica, estuda os fins humanos, em que a obrigatoriedade de uma ação deriva de sua finalidade ou de suas consequências prováveis (WEBER, 1970).

Singer (2002), por sua vez, faz uma discussão sobre o que não é ética, mas que na maioria das vezes está presente nas concepções errôneas sobre as moralidades. O autor relata que muitas vezes os indivíduos vêem a ética como um sistema inútil de proibições teóricas que na prática não corresponde à realidade. O oposto dessa afirmação corresponde realmente ao conceito de ética que, segundo o autor, trata-se do juízo ético que orienta a prática.

Singer (2002) também discute a crença de que a ética é um conjunto de normas simples do tipo: "não minta", "não roube". As pessoas que crêem nessa afirmação, em geral, não aceitam que um modelo ético atenda às complexidades da vida e acreditam que ética é algo que deve se restringir ao contexto religioso. Outro questionamento do autor se refere ao relativismo ético, defendendo que realmente existem princípios específicos e objetivamente válidos para cada circunstância, mas relata também que existem formas de relativismo que se adaptam a teorias para sustentar idéias e pensamentos de uma dada classe.

Ainda segundo Singer (2002), os marxistas, por exemplo, defendem que as idéias dominantes de cada período são as referentes às classes dominantes. Portanto, para eles, a moralidade de uma sociedade é relativa à classe econômica que a domina. Dessa forma, abre-se mão das pretensões e moralidades burguesas em busca de uma validade objetiva e universal. O autor reflete, então, sobre a validade do comunismo já que existe o relativismo. Se algo é relativo, então não há discussão, nem conflito.

O mesmo questionamento se aplica ao subjetivismo ético. Ao aceitá-lo sem questionamentos está se deixando a cargo dos juízos éticos pessoais a aprovação ou desaprovação de verdades existentes na sociedade (SINGER,2002).

Boff (2003) considera ética como o campo da filosofia que busca concepções sobre a vida, o universo, o ser humano e estabelece princípios e valores a fim de orientar os indivíduos e as sociedades, enquanto que moral refere-se à vida concreta, às práticas expressas por costumes, hábitos e valores culturalmente estabelecidos. O autor considera uma pessoa moral quando ela age conforme tais valores, que eventualmente podem ser questionados pela ética. "Uma pessoa pode ser moral (segue os costumes até por conveniências) mas não necessariamente ética (obedece a convicções e princípios)." (BOFF, 2003; p.37).

Humberg (2002) relaciona ética e moral, tentando entender as razões pelas quais uma pessoa ou um grupo se comporta. O autor destaca a questão política, em que pessoas possuem interesses pessoais e para serem aceitos expressam tais desejos por meio de razões coletivas.

Cada filósofo tem uma concepção diferente de ética, porém encontram-se em um aspecto: que a ética é essencial para a manutenção da vida em comunidade.

A argumentação para a ética pode ser um método lógico deontológico (Wright), um método discursivo (Lorenzen), um método dialético (Platão), um método analógico (Aristóteles), um método transcendental (Kant), um método analítico (Nowell) e um método hermenêutico (Hendegger). (STUKART, 2003; p.123).

Mas, segundo Stukart (2003), trata-se de uma questão complexa que exige reflexões e revisões profundas não só na teoria como também nas práticas advindas de tais pensamentos.

Baseado no pensamento de diversos autores da filosofia se desenvolveu o campo da ética empresarial, que tenta articular a questão teórica conceitual das morais e moralidades no mundo do trabalho, com as questões práticas que são enfrentadas no dia a dia das organizações.

Faria (2003) critica os autores que escrevem sobre ética nos negócios, argumentando que é um tema que tem muitos adeptos no campo do discurso e na prática, poucas atitudes. As intenções são boas porém pouco se produz nesse sentido.

A sessão seguinte tratará do tema sob uma perspectiva organizacional, buscando apresentar às diversas conceituações, o histórico do que é chamado de ética empresarial. As poucas pesquisas empíricas na área e as críticas dos autores também serão abordadas a seguir.

### **1.1.1 Do Pensamento Filosófico A Uma Variável Organizacional**

Os filósofos refletiram sobre as questões éticas e durante todas as fases do pensamento filosófico tentaram entender porque o ser humano se comporta pró ou contra as regras de conduta de uma dada comunidade. Ética está ligada a valores, como a própria filosofia postula. Porém, a filosofia não tem como objetivo analisar como são aceitos padrões de comportamento e costumes. Nem como são assimilados e percebidos. Que imaginário é esse que vai se tornando comum e molda organizações e até sociedades inteiras?

Segundo Ferrel (2001) ética se refere ao campo da Filosofia, que estuda a conduta humana com ênfase no que é certo e o que é errado. Enquanto que decisão ética é aquela que, quando faltam regras, para apontar o que é certo ou errado, o sujeito toma decisões e enfrenta a responsabilidade de ponderar valores e chegar a um juízo em uma situação nova. Sendo que os pontos críticos para a tomada de decisão ética são os valores e juízos da pessoa ( FERREL, 2001).

Stukart (2003) ressalta que o direito e a ética regulamentam as relações humanas por meios de normas de conduta. A diferença entre normas éticas e normas jurídicas reside no fato de que as primeiras são cumpridas pela convicção e aceitação por parte dos indivíduos, enquanto as normas jurídicas precisam ser cumpridas independente de serem percebidas como justas ou injustas.

Ainda segundo Stukart (2003), a lei pressupõe sanções, é formal e coercitiva, enquanto a ética não pode ser imposta e pressupõe a liberdade de escolha. Trata-se de um campo de estudo mais amplo.

Srouf (1998a) também diferencia normas jurídicas (leis e regulamentos) das normas morais. Ambas regulam as relações sociais, postulam condutas obrigatórias, são imperativas e visam garantir a coesão social. Porém, as normas morais exigem uma adesão ideológica, que se transforma em coerção interna aos agentes. As normas jurídicas são cumpridas, haja ou não adesão e funcionam com base na coerção externa. Stukart (2003) defende que sempre que a vida é definida somente por relações legais, o ambiente ético se torna medíocre e as melhores intenções e impulsos humanos são tolhidos.

Velasquez (1998) defende que ética nos negócios é uma aplicação da compreensão do que é direito e justo para uma determinada instituição, transação e processos ligados às suas atividades. A credibilidade de uma instituição é o reflexo da prática efetiva de valores, como a integridade, honestidade, transparência, qualidade do produto, eficiência do serviço e respeito ao consumidor. Nesta dimensão, ética distingue-se dois tipos de desafios organizacionais; de um lado, em termos de projeção de seus valores para o exterior, fala-se em empresa cidadã, no respeito ao meio ambiente, incentivo ao trabalho voluntário, benefício para a comunidade e responsabilidade social. De outro lado, tem-se o público interno

(fornecedores, cliente, executivos, funcionários, acionistas etc.). Neste sentido a preocupação com a conduta ética se reflete na criação de algum sistema que assegure um padrão que respeite a filosofia da organização e os princípios do direito (SROUR,1998a).

Ferrel (2001) destaca que a maioria das definições de ética empresarial se refere ao cumprimento de normas, princípios morais, respeito ao que é certo ou errado em situações específicas.

Para Srouer (1998), o estudo da ética empresarial compreende: "tornar inteligível a moral vigente nas empresas capitalistas contemporâneas e, em particular, a moral predominante em empresas de uma nacionalidade específica" (SROUR, 1998a; p.30). Para o autor as morais que pautam as práticas empresariais são o objeto de estudo da ética empresarial.

Ferrel (2001) restringe o conceito para facilitar o estudo e o entendimento. Para o autor "ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios" (FERREL, 2001; p.7).

Para Nash (2001) o que deve ser investigado, quando se trata de ética nos negócios, é a forma pela qual as normas morais pessoais se aplicam às funções organizacionais. Trata-se de um estudo do contexto empresarial e como a pessoa moral atua frente aos problemas específicos referentes a sua área de negócio.

A autora destaca três aspectos básicos para a análise dos comportamentos éticos nas organizações, a saber:

- a) se o agente faz ou não a escolha de cumprir a lei;
- b) quando surgem problemas que não estão previstas soluções legais, sejam eles assuntos econômicos ou sociais. Esta questão vai além das noções morais de



honestidade e justiça, chegando à intenção de evitar danos e reparação de prejuízos;

c) quanto o interesse da empresa está acima do bem estar dos seus agentes. Diz respeito à distribuição do capital da empresa (dinheiro).

Nash (2001) defende a análise dos três aspectos descritos acima para a validação de uma ética nos negócios.

A formulação de um conceito de ética empresarial deve levar em consideração que as empresas existem para obter lucro, que se for obtido por má conduta, a sobrevivência da empresa estará comprometida. Portanto, a obtenção de lucros deve estar equilibrada com os desejos e necessidades da sociedade.

Aguilar (1996) ressalta que quando as empresas agem de forma antiética, as penalidades vão além do que prevê a lei, ou seja, os clientes e a mídia promovem o dilaceramento do espírito organizacional. O autor defende que os ressentimentos entre organização e empregados ou organização e clientes transbordam para além das fronteiras da empresa. Conforme o autor, a conduta ética potencializa o desempenho organizacional. Para ele, os maiores benefícios são: o orgulho pessoal que o indivíduo desenvolve em trabalhar para uma empresa honesta, a tranquilidade de não ter que responder a processos ou estar envolvidos em escândalos, a melhoria do relacionamento com os clientes, fornecedores, funcionários, investidores e comunidade e, por fim, a criação de condições que facilitam a criatividade e a iniciativa dos funcionários dentro da empresa.

Nash (2001) defende, de maneira semelhante, a ética como sinônimo de eficácia no desempenho organizacional, quando se refere à integridade nos negócios. A autora destaca a importância da integração entre as dimensões da moralidade pessoal e as preocupações gerenciais. Para isso, a empresa por meio de seus

agentes, deve cumprir a responsabilidade de investigar e se posicionar com relação aos aspectos éticos da atividade empresarial em todas as suas linhas de ação "... desde a estratégia até a folha de pagamento" (NASH; 2001, p.6).

Contrariando os autores citados anteriormente, tem-se o pensamento de Velasquez (1998) que apresenta uma discussão sobre a recompensa dos comportamentos éticos por parte dos consumidores. O autor relata que outros fatores além do comportamento ético podem afetar a lucratividade como, por exemplo, uma recessão econômica ou a mudança nos hábitos dos consumidores. Esses imprevistos podem prejudicar ou beneficiar a atuação da organização. O autor concluiu que não se pode afirmar que a lucratividade está diretamente ligada à postura ética.

Moreira (1999) defende que a consciência da necessidade de se refletir sobre questões éticas, no Brasil, tem origem num ambiente jurídico que propicia a prática de tais conceitos. Porém, as discussões acerca do tema estão apenas no âmbito das leis, não possuindo referências bibliográficas empíricas que os sustentem. As discussões sobre ética nos negócios, num contexto brasileiro, estão voltadas para solucionar problemas profissionais e como uma das dimensões da "responsabilidade social" (MOREIRA, 1999).

Para Ferrel (2001) ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios. As determinações dos comportamentos específicas, se são éticos ou antiéticos, fica a cargo dos "*stakeholders*" (influenciadores ligados ao negócio da empresa), dos investidores, dos clientes, dos grupos de interesse, dos empregados, do sistema jurídico vigente e da comunidade. As opiniões deles são importantes pois definem se a empresa será aceita ou não.

Já Cortina (1996) conceituou ética nos negócios como o descobrimento e a aplicação dos valores e normas que uma determinada empresa compartilha, especificamente no que diz respeito à tomada de decisões. Para o autor o conceito não é mero conhecimento mas exige uma prática coerente com o discurso.

Torna-se importante diferenciar ética de responsabilidade social, pois embora distintos, muito se confundem. Ferrel (2001) diz que responsabilidade social é a obrigação que a empresa assume com a sociedade. Uma empresa socialmente responsável busca maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os pontos negativos. A responsabilidade social inclui responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas. Conceituando esses componentes, pode-se dizer que responsabilidade econômica trata da produção de bens e serviços de que a sociedade necessita, a um preço que possa garantir a perenidade da empresa e o retorno dos investidores. A responsabilidade legal, por sua vez, refere-se às leis que a empresa é obrigada a cumprir sejam municipais, estaduais ou federais. A responsabilidade ética, por outro lado, está ligada aos comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, mas que não estão condicionadas a leis. Já as responsabilidades filantrópicas são as ações empresariais feitas junto à sociedade, tais como: campanhas de ajuda à uma determinada comunidade, ou mesmo um trabalho de voluntariado empresarial.

Nash (2001) discute a necessidade de uma nova base conceitual que destaque o conjunto de normas e valores éticos, levando em consideração as questões econômicas e sociais da atualidade. A autora levanta uma lista de trinta situações que correspondem a dilemas éticos encontrados nas empresas e relata que vinte deles são presentes na vida da maioria dos administradores pesquisados. São situações que aparentemente estão erradas, mas estão tão misturadas a outras

questões e contextos que a classificação entre certo e errado fica pouco clara. As questões ligadas a preço, segundo a autora, não são significativas do ponto de vista moral.

Remontando os passos do que hoje é chamado por diversos autores de ética empresarial, Ferrel (2001) relata que em meados da década de vinte, os EUA começaram a questionar o capitalismo e enfrentaram o "Movimento Progressista" que procurava garantir direitos mínimos aos trabalhadores. Dessa forma, acabaram por ceder em algumas práticas e preços. Na década de trinta, as firmas foram convocadas a trabalhar em uma relação mais próxima com o governo e a elevar a renda familiar. Porém, até a década de sessenta, as questões éticas eram discutidas apenas em termos teológicos e os religiosos levantavam questões sobre salários justos, práticas dos negócios, moralidade do capitalismo, defesa dos valores humanistas em contraste com os materialistas. Assim, as universidades católicas começaram a oferecer cursos sobre ética social. Concomitantemente, os protestantes inseriram a questão da ética em seus programas e começaram a abordar o tema, já que sua doutrina incentiva os indivíduos a trabalharem arduamente e a ter sucesso no sistema capitalista. Conforme Ferrel (2001) esse contexto propiciou os fundamentos para o campo da ética empresarial. Segundo o autor, ainda na década de sessenta, ocorre nos EUA a decadência dos grandes centros urbanos e com isso o aumento dos problemas ambientais e sociais. Na mesma década começou o movimento em prol dos direitos do consumidor. Zoboli (1998) destaca que nessa mesma década iniciou-se uma onda de escândalos em que os consumidores começaram a questionar a segurança dos produtos e a proteção ao meio ambiente. Além disso, a postura dos dirigentes das empresas passou a ser mais observada.

Em 1962, por iniciativa de uma empresa americana, houve a primeira iniciativa formal de se estabelecer direitos para o consumidor: direito à segurança, à informação, a ser ouvido e direito de escolha. Mais tarde estes direitos se consolidaram e vieram a ser os direitos dos consumidores ( FERREL, 2001).

Ferrel (2001) relata que a ética empresarial, como campo de estudo, começou a se desenvolver na década de 70, embora a grande preocupação fosse os códigos de conduta corporativos e a condenação das práticas danosas. Zoboli (1998) destaca que líderes religiosos e teólogos apontaram princípios religiosos que poderiam ser aplicados nas empresas. Baseados nesses trabalhos, professores de administração começaram a teorizar sobre responsabilidade social nas empresas.

A nova disciplina buscava estudar como indivíduos e organizações tomavam suas decisões. Pesquisadores procuravam identificar questões éticas e descrever como os empresários deveriam agir, mas não havia o interesse em saber como o processo decisório funcionava ou que variáveis influenciavam o processo nas empresas. Neste contexto as empresas podiam contar com mecanismos para regular, mesmo que informalmente, a conduta de seus funcionários, mas não buscaram uma reflexão sobre o tema (FERREL,2001)

Zoboli (1998) apresenta evidências oferecidas nos EUA na década de oitenta em que a ética nos negócios tem seu maior crescimento. A autora destaca que, nessa época, os jesuítas constituíram um Centro de Reflexão para Banqueiros e bolsistas católicos. A autora destaca que, na França, o que iniciou as reflexões éticas foi a quebra da bolsa de valores em 1987. Scherrer (1991) enumera os países cujas universidades começaram a oferecer disciplinas sobre ética empresarial: Grã-Bretanha, Alemanha, Suíça, Holanda e França.

Segundo Ferrel (2001), foi na década de oitenta que a ética empresarial se consolidou como um campo de estudo. Relata o autor que nos EUA foram oferecidos mais de quarenta mil cursos sobre o tema que se configurou como preocupação principal das grandes empresas. Foi criada a Defense Industry Initiative an Business Ethics and Conduct (Iniciativa da Indústria de Defesa sobre Ética e Conduta nos Negócios) afim de orientar as empresas quanto à conduta ética. Esse órgão apoiou empresas na elaboração dos seus códigos de ética e orientou treinamentos sobre o tema. O grupo tinha como prioridade, também, fazer campanhas para a aceitação de uma filosofia de responsabilidade pública. Enquanto isso, as regras do mercado mudaram em uma velocidade altíssima. Conta o autor que as empresas americanas começaram a operar em outros mercados, as regras comportamentais e a estrutura de valores até então praticadas não se aplicavam mais aos contextos diversos.

Nash (2001) relata que na década de oitenta a preocupação da ética era servir ao lucro, ou seja, aumentar os mecanismos de controle. A motivação das empresas para estudar o tema e solucionar os problemas éticos era o lucro em primeiro lugar.

De acordo com Ferrel (2001), já na década de noventa os esforços estavam voltados para impedir e destacar a má conduta interna das organizações. Nos EUA foi criada uma comissão de normas cujo método visava punir a má conduta. A campanha instituíva valores empresariais e fazia cumprir o código de ética. As empresas eram incentivadas a desenvolver programas éticos e a se esforçar para ser uma boa empresa cidadã. Para o autor, o campo de estudo está em evolução e as questões éticas no ambiente empresarial podem ser discutidas tanto do ponto de vista legal, filosófico, teológico ou com base nas ciências sociais. O autor defende que o estudo da ética empresarial não é mera moralidade, no sentido de buscar

respostas e classificação entre certo e errado, e sim busca da integração entre os conceitos de responsabilidades éticas e tomadas de decisão dentro das organizações.

Nash (2001) faz uma diferenciação entre o objetivo do estudo da ética nos negócios nas décadas passadas e nos anos 2000. A autora ressalta que anteriormente a ética tentava regulamentar questões monetárias. O objetivo era procedimentar e atender demandas governamentais quanto à distribuição de bens. Como destaca a autora, estes objetivos eram resquícios de uma moral hebraica.

Ferrel (2001) defende que a tendência atual é passar de uma ética legalista para um pensamento baseado na cultura e integridade organizacionais, em que a ética torna-se um valor fundamental para as empresas. Para o autor, ética nos negócios é um bom preditor de desempenho organizacional.

Cardoso (2000) destaca que no mundo moderno as questões ligadas à ética no contexto organizacional deixam de ser tratada de uma perspectiva meramente filosófica e passam a fazer parte do objeto de estudo do comportamento organizacional.

A partir de 2000, destaca Ferrel (2001), o que fica claro é a obrigatoriedade de padrões mínimos para os comportamentos éticos.

Para Nash (2001) a tendência nos próximos anos é a busca de um conjunto de princípios gerenciais, afim de promover a integridade pessoal, num mercado competitivo e em constante mudanças. O sucesso deverá ser baseado em questões morais e as reflexões voltadas para o como obter e manter o desempenho excelente. A autora defende a integridade pessoal como atributo fundamental para a competitividade.

Ferrel (2001) acrescenta que cada vez mais as ações empresariais ficam submetidas ao julgamento dos consumidores que estão dispostos a retaliar as organizações que abusam da sua confiança e credibilidade. Assim, atualmente noção de ética está vinculada a bons negócios, à imagem positiva da empresa e à fidelidade de clientes.

Solomon (2000) afirma que a ética é uma pré-condição para qualquer iniciativa a longo prazo nos negócios; que a excelência deve ser fundamentada nos valores que são importantes. Se a confiança e benefícios mútuos não forem práticas dentro das empresas, o mundo dos negócios tende a não se sustentar. O autor ressalta que a empresa, assim como o indivíduo, está inserido em uma comunidade e que seus valores, como imparcialidade e honestidade, só ganham significado quando transformados em ação. Os valores acompanhados de ações tornam-se virtudes e estas possibilitam os bons relacionamentos na empresa. Para o autor a ética no contexto organizacional pode ser concebida como um grande desafio. Ética e negócios podem caminhar juntos desde que se leve em consideração o relativismo cultural, as normas internas e externas de um determinado grupo e a possibilidade da existência de duas morais: uma oficial e uma oficiosa.

Assim, uma empresa, para obter legitimidade social, deve produzir adequadamente os bens que se propõe, respeitando os direitos e deveres reconhecidos pela sociedade em que atua, bem como seus valores (SROUR, 1998b).

Para Tamayo (1998), ética é um valor organizacional, expresso por políticas organizacionais, que podem se relacionar a outros aspectos da cultura da empresa e influenciar diretamente o comprometimento e o desempenho dos empregados.

Segundo Tamayo (1998) existem duas maneiras de se estudar os valores de uma organização. A primeira é por meio dos documentos oficiais, das normas dos



procedimentos descritos em manuais e a outra é por meio da percepção dos empregados. A maioria das pesquisas sobre valores organizacionais utiliza o primeiro método de investigação.

Cardoso (2002) destaca que os estudos sobre ética organizacional são na maioria baseados nos documentos, nas políticas e nos discursos dos dirigentes das empresas como a maioria dos estudos sobre os valores organizacionais descritos por Tamayo (1998).

Valentine; Godkin e Lucero (2002) realizaram uma pesquisa com o objetivo de relacionar contexto ético, comprometimento organizacional e ajuste do indivíduo à organização. Os resultados encontrados pelos autores indicaram uma relação positiva e significativa entre os valores corporativos éticos (contexto ético) e comprometimento organizacional. Os autores ainda concluem que as empresas devem considerar a adoção de políticas éticas para reforçar comportamentos éticos dentro do ambiente de trabalho. Conforme relata Arruda (2000), Zadek, em 1994, observava e registrava medidas de comportamentos éticos nas organizações. Sua intenção era publicar os resultados anualmente para que se tornassem parâmetros de comparação e assim as empresas pudessem aprimorar suas práticas. Porém, esses instrumentos buscam atender a estratégias mercadológicas e não indicadores do nível ético. Navran apud Arruda (2001) apresenta uma proposta diferenciada das encontradas na literatura até então. O modelo parte do princípio de que:

"A pessoa individualmente e a organização são mais eficientes quando há congruência entre os valores e as crenças a respeito de como o trabalho deve ser feito e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso" (NAVRAN apud ARRUDA, 2000, p.28).

Baseada na proposta de Navran, Arruda (2000) propõe a investigação de onze indicadores (Sistemas formais, mensuração, liderança, negociação, expectativas, consistência, chaves para o sucesso, serviços ao cliente, comunicação, influência

dos pares e consciência ética) com suas respectivas medidas de climas éticos (manuais, políticas escritas, contato com clientes, comunicação e regras e outros). Foram pesquisados vinte indústrias manufatureiras no Brasil com, no mínimo, cinquenta questionários respondidos. As análises estatísticas possibilitaram a comparação entre as empresas e a adaptação do questionário exigiu a inclusão do tema corrupção dentro do indicador consciência ética, enquanto outros de menor importância para o Brasil foram retirados. As conclusões da autora são de que a falta de honestidade das empresas é ensinada pelos dirigentes e a necessidade de sobrevivência da empresa parece ser a razão de muitas atitudes antiéticas.

A maioria das pesquisas sobre ética organizacional está voltada à correlação do tema com economia, justiça social e responsabilidade social (ZYLBERSZTAJN, 2002; TOJEIRO, 1998). O enfoque de tais pesquisas é destacar e mensurar as relações das empresas com as pessoas com as quais estabelece contato, ou seja, comunidade, funcionários, fornecedores, clientes e investidores.

Foram encontradas poucas pesquisas que investigam ética sob o olhar dos empregados e os impactos das percepções deles sob outras variáveis organizacionais.

Rego (2002b) faz esse tipo de análise buscando relações entre quatro fatores dos comportamentos de cidadania organizacional e cinco climas éticos. O autor utilizou uma amostra de 269 pares (superior/subordinado) em que cada subordinado descreveu suas percepções sobre os climas éticos (auto-interesse, benevolência, regras e procedimentos organizacionais, leis e lucros) e os superiores relataram os comportamentos de cidadania organizacional emitidos pelo seu respectivo subordinado (harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, consciência, identificação com a organização). Tanto os dados de cidadania como os de climas éticos foram

submetidos à análise fatorial confirmatória cujos índices de ajustamento são satisfatórios e apenas um *alpha* é inferior a 0,70, mas encontra-se próximo.

Os resultados apresentaram correlações elevadas entre os climas éticos e os comportamentos de cidadania organizacional. O clima “auto-interesse” associa-se negativa e significativamente com três dimensões de comportamento de cidadania. O clima “benevolência” se relaciona positiva e significativamente somente com a dimensão de comportamentos de cidadania organizacional de harmonia interpessoal. Os outros climas não apresentam relações significativas com os comportamentos de cidadania organizacional. Outras considerações do autor foram:

- os funcionários se retraem na emissão de comportamentos de cidadania organizacional quando percebem clima de auto-interesse;
- mulheres e homens reagem de forma diferente com relação ao clima lucros;
- os padrões de reação dos empregados que trabalham em fábricas é diferente dos que trabalham em outro tipo de organização.

Rego (2002b) ressalta a necessidade de se desenvolver estudos que testem a existência de variáveis moderadoras na relação entre climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. O autor investiga as preferências pelos climas éticos adotando esta como um valor do indivíduo.

Já Borges et al (2002) destacam a importância dos valores para a formação da cultura organizacional e para a realização de um diagnóstico organizacional. Tamayo, Mendes e Paz (2000) destacam as duas tendências de pesquisa sobre valores organizacionais: os documentos oficiais e a percepção dos empregados com relação aos valores praticados. Os autores afirmam que essa percepção influencia o comportamento dos empregados e torna-se um poderoso indicador das prioridades axiológicas da organização.

Para tanto, valores organizacionais compartilhados, segundo Tamayo (1998), possuem a função de criar modelos mentais que assegurem comportamentos e atitudes coerentes com as políticas e funcionamento organizacional e a construção da identidade social das empresas.

Diante dessas perspectivas, Oliveira (2004) destaca que atualmente as pesquisas sobre valores organizacionais vêm ganhando um destaque importante na literatura sobre comportamento organizacional, pois vêm sendo buscadas correlações com variáveis clássicas como comportamentos de cidadania organizacional, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

Outra vertente de pesquisa no campo das percepções de valores organizacionais é a questão dos vínculos que o indivíduo desenvolve com a organização, seus antecedentes e conseqüentes nessas relações. Seguindo essa linha de teorização, Siqueira e Gomide Jr (2004), destacam a ética como antecedente direto das percepções de justiça de procedimentos formais e de procedimentos interacionais. Para os autores as percepções de justiça configuram-se como vínculos organizacionais.

Diante do exposto, na sessão seguinte serão apresentados os principais estudos sobre a percepção de justiça organizacionais que, assim como a ética, se configuram como um valor percebido pelos membros da organização e, conforme a literatura apresentada, podem ser preditores de vínculos indivíduo-organização.

## **1.2 As Percepções de Justiça nas Organizações**

Os estudos sobre percepção de justiça nas organizações são divididos tradicionalmente em duas dimensões: justiça distributiva e a justiça de

procedimentos. Porém, ao longo dos anos, as pesquisas vêm se desenvolvendo e foram propostas outras perspectivas. Greenberg (1993) postulou três dimensões de justiça, a saber – justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional. A terceira dimensão, por sua vez, possuiria duas dimensões - interpessoal e informacional. Recentemente, Rego (2000) propõe um modelo de investigação das percepções de justiça levando em consideração a justiça interacional.

A variável justiça organizacional teve grande importância nas últimas décadas. Rego (2000) e Brockener e Siegel (1996) sintetizaram a teoria e as pesquisas da área, denominando os grandes marcos teóricos como “ondas”. Segundo esses autores foram três “ondas”.

Os autores denominaram de primeira “onda” 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.

Gomide Jr. (2002) relata que até final da década de 70 os pesquisadores procuravam investigar o poder de predição da variável sobre o desempenho. Já outras pesquisas, buscavam quais eram os critérios que mais previam desempenho no trabalho. Gomide Jr. (2002) discorre dos critérios consagrados na literatura, a equidade é o que mais se relaciona com desempenho no trabalho. Essa conclusão parece ser consenso entre os pesquisadores da área. E sabe-se que empregados que percebem serem justas as retribuições recebidas por seus esforços, apresentam melhores desempenhos. Dessa forma, as pesquisas concentraram, desde então, na busca de correlações entre o critério equidade e a ocorrência de absentismo, rotatividade, satisfação e comprometimento organizacional (SIQUEIRA e GOMIDE Jr. 2004).

O conceito de justiça distributiva é a crença de que as recompensas recebidas pelo empregado são justas se comparadas com o esforço para realização de suas tarefas (GOMIDE Jr, 1999).

Rego (2000), nos estudos de justiça distributiva, 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.

Paz (1993) desenvolveu um estudo sobre 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 justiça nos retornos, além de apresentarem maiores índices de comprometimento e expectativas positivas frente aos retornos.

Cropanzano e Greenberg (1997) demonstram em seus estudos que a justiça distributiva é uma variável cognitiva e pode afetar o cumprimento das metas organizacionais.

A primeira “onda” perdurou até início da década de setenta, quando o filósofo Rawls (1971) sinalizou para a importância dos procedimentos utilizados na distribuição dos recursos (BROCKNER e SIEGEL, 1996).

Segundo Brockner e Siegel (1996), surge então a segunda “onda”, onde o foco das pesquisas passa a ser justiça de procedimentos. Para os autores as pessoas não estão preocupadas somente com os resultados que recebem, mas também com a justiça nos processos empregados nas decisões. A justiça de procedimentos é determinada pelo processo de decisão e pelo comportamento interpessoal das pessoas envolvidas na decisão.

Segundo Gomide Jr. (1999), justiça de procedimentos foi introduzida na psicologia social por Thibaut e Walster em 1975. Com o objetivo de investigar os fatores que levariam os empregados a perceberem justas ou não as etapas anteriores à distribuição das recompensas, as pesquisas se multiplicaram na área, porém a primeira repercussão internacional foi a obra de Leventhal em 1980 (GOMIDE Jr.,1999)

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

- a) consistência das regras ao longo do tempo para diferentes indivíduos;
- b) eliminação de vieses por parte dos responsáveis pelas decisões;
- c) precisão das informações prestadas aos indivíduos afetados pelas decisões;
- d) manutenção dos padrões éticos e morais.
- e) Resultados positivos das decisões
- f) Representatividade dos indivíduos afetados pelas decisões

Gomide Jr.(1999) apresenta como definição para percepção de justiça de procedimentos 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.

Muchinsky (2004) conceitua justiça de procedimentos como a parcialidade dos meios utilizados para atingir as metas e resultados. Trata-se das políticas e dos procedimentos que norteiam a forma das tomadas de decisões no ambiente organizacional.

De forma semelhante, Konovsky (2000) afirma que a justiça de procedimentos é a maneira como se processam as decisões sobre os resultados alcançados e não a decisão propriamente dita.

Já Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003) consideram que justiça de procedimentos está relacionada com as oportunidades que as pessoas têm de expressarem suas opiniões e idéias no momento das decisões e influenciar os resultados.

Para Rego (2000), 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.

Segundo Filenga (2003), justiça de procedimento se refere 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.

Rego (2000) destaca que para se pesquisar percepção de justiça, não deve se separar a justiça de procedimentos da justiça de distribuição. O que ele postula é uma justiça interativa, pois ambas são importantes para a compreensão das atitudes e comportamentos dos indivíduos no contexto organizacional.

Siqueira e Gomide Jr (2004) relatam que 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.

Gomide Jr (1999) em seus estudos conclui que a intenção de rotatividade é explicada muito mais pela percepção de justiça de procedimentos formais do que



pela percepção de justiça de distribuição, sendo que a percepção de cultura organizacional possui um efeito moderador nessa relação.

Os trabalhos desenvolvidos por Konovsky (2000) trouxeram uma perspectiva interpessoal em que a autora trabalha o relacionamento percebido e não somente os procedimentos formais em termos estruturais, ou seja as normas e políticas. Levando em consideração essa dimensão da justiça de procedimentos, a autora afirma que a variável pode configurar-se uma forte antecedente de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e emissão de comportamentos de cidadania organizacional.

Brockner e Siegel (1996) denominaram como terceira “onda” a fase onde as pesquisas se concentravam nos efeitos interativos entre a justiça distributiva e a de procedimentos, na reação das pessoas diante das decisões. Atualmente as pesquisas estão caminhando nessa linha de ação e tem buscado conceituar e correlacionar a variável com outras variáveis do comportamento organizacional.

Justiça interacional foi conceituada como o tratamento digno e respeitoso dispensado aos trabalhadores e ao fornecimento de informações prestadas aos envolvidos nas decisões (REGO,2000; KONOVSKY, 2000; GOMIDE Jr. 1999; BROCKNER, SIEGEL, PHYLLIS e DALY,1997; BROCKNER e SIEGEL, 1996).

Alguns autores diferenciam a justiça interacional e consideram um outro aspecto da justiça, denominado por eles de justiça informacional, conceituada como o fornecimento de explicações para a tomada de decisões (Rego,2002a; Rego,2001; Rego, 2000; Kernan e Hanges,2002 e Konovsky, 2000). Os primeiros autores que fizeram essa diferenciação foram Bies e Shapiro (1988). Eles demonstraram que as justificativas tinham um efeito independente daquele atribuído ao da justiça de procedimentos e embora esse conceito pareça consolidado, em estudos posteriores

dos próprios autores supracitados, não foram encontradas relações significativas entre a justiça informacional e a interacional. Para Viswesvaran e Ones (2002) essa diferenciação configura uma forma de justiça de procedimentos que avalia os aspectos sociais.

Rego (2000) considera justiça interacional o modo como o superior transmite e justifica ao empregado a aplicação da justiça, indo além da aplicação dos procedimentos e tem seu maior foco de interesse nas decisões tomadas e nos resultados alcançados. Baseado nesses estudos Rego (2001) desenvolveu o que ele chama de modelo Tetradimensional, onde o autor por meio de cruzamento de duas dimensões de justiça dá origem à outra dimensão. O mesmo autor criou um instrumento de medida de justiça penta-dimensional, em que investiga cinco fatores de justiça (distributiva de recompensas, distributiva de tarefas, procedimental, interpessoal e informacional), em uma amostra de professores universitários portugueses. O autor encontrou *alfas* superiores a 0,71, porém o instrumento foi validado para uma amostra muito específica, cujas características peculiares podem ter influenciado na validação. Dessa maneira torna-se importante uma revalidação do instrumento em outros contextos ou mesmo cuidado na utilização do mesmo.

No ano seguinte, Rego (2002c), investiga a relação dos cinco fatores de percepção de justiça com o comprometimento organizacional afetivo. Utilizou novamente uma amostra de professores de quatro universidades e de cinco instituições politécnicas, totalizando uma amostra de 309 professores portugueses. Rego optou por trabalhar com os cinco fatores de justiça, pois esse modelo, segundo ele, se ajusta melhor aos dados, embora existam evidências na teoria de que as duas dimensões calculativas se interrelacionam fortemente. O objetivo dessa pesquisa era testar se professores com percepção mais positiva de justiça

apresentavam níveis superiores de comprometimento afetivo com a instituição. Testou também se as diferentes dimensões de justiça interagem para produzir resultados. Nos seus resultados Rego (2002) encontrou correlações elevadas entre as dimensões de justiça e o comprometimento organizacional afetivo, confirmou também o alto poder de predição dos fatores justiça de procedimentos e justiça interpessoal. O autor encontrou também evidências de que quando há um decréscimo da percepção de justiça informacional isso provoca menor comprometimento e também que o decréscimo das percepções de justiça distributiva das tarefas prejudicam o comprometimento organizacional afetivo. Rego destaca que para contextos organizacionais convencionais deve-se utilizar as três dimensões de justiça amplamente pesquisadas: Justiça de distribuição, de procedimentos e interacional.

Os autores Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003) fazem uma crítica ao grande número de dimensões que vem sendo introduzidas ao construto percepção de justiça no trabalho e ponderam com relação às medidas utilizadas na investigação dessa variável, dizendo que se faz necessária a validação de novas escalas e o questionando se realmente essa percepção pode ser dividida em três ou mais dimensões, ou ainda se deve ser considerada somente uma única percepção, visto que os indivíduos tendem a simplificar as informações, não sendo capazes de perceber partes isoladas e sim o todo (FISKE; TAYLOR,1991; MARKUS; ZAJONC,1985 apud MENDONÇA et al,2003). Dessa forma, os autores realizaram dois estudos: primeiramente investigaram quais realmente eram as dimensões de percepções de justiça no trabalho, encontrando as três dimensões consagradas do construto: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional. Posteriormente, os autores realizaram uma validação fatorial, utilizando itens

retirados dos principais trabalhos realizados sobre justiça no Brasil, afim de medir a precisão de seus fatores. As análises de consistência apresentaram coeficientes *alfas* variando entre 0,76 e 0,93 o que pode ser considerado índices altos e que essa escala é fidedigna para avaliar as percepções de justiça organizacional.

Utilizando outro instrumento de medida das percepções de justiça para investigar a predição de comportamentos dos indivíduos nas organizações, Moorman (1991) investigou a influência da percepção de justiça distributiva e procedimental e da satisfação do trabalho na manifestação de comportamentos de cidadania organizacional. O autor, a partir dos resultados, concluiu que satisfação no trabalho não influencia comportamentos de cidadania organizacional, quando se controlam os efeitos da percepção de justiça. Seus estudos confirmam que a percepção da justiça de procedimentos influencia positivamente satisfação no trabalho que, por sua vez, influencia a emissão de comportamentos de cidadania organizacional. O autor afirma que os comportamentos de cidadania organizacional, provavelmente, são uma forma de retribuição social por parte dos empregados quando eles percebem que a organização estabelece trocas justas com eles. Dessa forma, o autor encontrou uma relação indireta entre percepção de justiça e comportamentos de cidadania.

Buscando delimitar quais são principais relações da variável com outros construtos no campo do comportamento organizacional, Siqueira e Gomide Jr. (2004), apresentam uma revisão dos principais antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça organizacional. Segundo os autores os principais antecedentes da percepção de justiça de distribuição são as políticas organizacionais, estrutura organizacional e os incentivos financeiros. Já os principais

conseqüentes são satisfação no trabalho, cooperação e comprometimento organizacional normativo e calculativo.

No que se refere aos antecedentes de justiça de procedimentos e interacional, ou autores apresentam antecedentes semelhantes. São eles: ética, clareza nas expectativas, valores sociais, participação e ações de longo prazo.

Siqueira e Gomide Jr.(2004) apresentam como principais conseqüentes das percepções de justiça de procedimentos o comprometimento organizacional afetivo, comportamentos de cidadania organizacional, baixo nível de rotatividade e absenteísmo. Os autores apresentaram como conseqüentes de justiça interacional, o envolvimento com o trabalho e confiança no supervisor.

Um estudo importante que relaciona ética e justiça foi desenvolvido por Schminke, Ambrose e Noel (1997). Os autores buscam investigar os efeitos da estrutura ética do indivíduo sobre a percepção de justiça. Na delimitação do estudo os autores associaram justiça de procedimentos e distributiva e ética normativa sob o aspecto das abordagens formalistas e utilitaristas. Foi proposta uma associação entre justiça distributiva e decisões utilitaristas, justiça de procedimentos e decisões formalistas, baseadas respectivamente, em resultados e regras. O estudo postulava que a orientação ética do indivíduo (formal ou utilitarista), poderia afetar a percepção de justiça. Os participantes da pesquisa recebiam cenários que se referiam à promoção de um empregado, eram registravam suas reações e posteriormente solicitado que respondessem itens sobre às percepções de justiça de distribuição e de procedimentos. Os dados da pesquisa foram submetidos à análise de covariância e sinalizou para o fato de que a manipulação da justiça distributiva afetou a percepção de justiça dos procedimentos ( $F = 14,75, p < 0,001$ ), por outro lado a manipulação da justiça de procedimentos afetou a justiça distributiva

( $F = 33,12$ ,  $p < 0,001$ ). As análises de regressão múltiplas confirmaram a hipótese inicial e identificaram que as tendências éticas estavam relacionadas à percepção de justiça.

Os estudos de Rego (2000) buscam relações entre justiça procedimental e distributiva e percebe como necessário avaliar os efeitos conjugados de ambas. Os aspectos que o autor aponta como percebidos pelos trabalhadores como justiça interacional, são: tratamento digno e respeitador das pessoas, o fornecimento de explicações para decisões, o respeito pelos direitos dos indivíduos e as sensibilidades as suas necessidades pessoais.

Estudos buscam relacionar percepção de justiça com outras variáveis dentro do campo de comportamento organizacional. Rego e Souto (2002) encontraram que, em 229 membros de organizações brasileiras e 236 de organizações portuguesas, as percepções de justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional explicam o comprometimento organizacional: em 23% e 28% do comprometimento afetivo, entre 15% a 37% do normativo e entre 1% e 6% do instrumental. O que melhor explica o comprometimento normativo é a justiça distributiva, de procedimentos e informacional. Os autores concluem que quando as pessoas se sentem tratadas com justiça tendem a desenvolver maiores comprometimentos afetivos e normativos e menores índices de comprometimento instrumental pela organização em que trabalham.

Filenga (2003) realizou um estudo, cujo modelo propõe medir o impacto da percepção de justiça no comprometimento organizacional. Este estudo objetivou ampliar a compreensão das relações que se estabelecem entre indivíduos e organizações. O modelo analisou o impacto de três vertentes de justiça organizacional (justiça distributiva, de procedimentos e interacional, tanto social,

interpessoal como informacional) sobre as três bases de comprometimento (afetivo, normativo e calculativo). O modelo foi testado por regressão múltipla, encontrando que 35% do comprometimento afetivo do trabalhador são explicados pela justiça de procedimentos; cerca de 18% do comprometimento normativo e aproximadamente 15% do calculativo são explicados pela justiça distributiva. A testagem do modelo confirmou que percepção de justiça é um importante antecedente do comprometimento organizacional.

O próprio Rego (2002), como foi descrito anteriormente, desenvolveu um estudo com o objetivo de testar se aqueles que percebem justiça de forma mais positiva apresentam maiores níveis de comprometimento afetivo para com a instituição. Rego confirmou a hipótese de que quando professores percebem justiça positivamente, estes são mais comprometidos com a instituição para a qual trabalham.

O presente estudo se concentrará nas três dimensões consagradas do construto percepção de justiça: distribuição, procedimentos e interacional, pois existem indicadores de antecedentes e conseqüentes que sustentam a formulação do modelo de investigação.

A próxima sessão irá conceituar e apresentar algumas correlações existentes na literatura sobre a variável comprometimento organizacional afetivo, já que esta se apresenta como um dos conseqüentes importantes das percepções de justiça, como foi apresentado anteriormente.

### **1.3 Comprometimento Organizacional**

Diante das perspectivas apresentadas pela literatura das últimas décadas na área do comportamento organizacional, comprometimento organizacional se configura como uma valiosa relação do indivíduo com a organização e tem grande influência sobre o desempenho dos trabalhadores (BORGES-ANDRADE 1994; ROCHA e BASTOS, 1999; MEDEIROS, ENDER, SALES, OLIVEIRA e MONTEIRO,1999).

Becker (1960) foi o cientista social que primeiro utilizou o termo comprometimento para denominar a disposição do indivíduo para se engajar em uma dada atividade. Para ele trata-se de uma disposição consciente baseada nas perdas e ganhos, investimentos e custos, que irão determinar a continuidade ou não da relação do indivíduo com a organização.

Meyer e Allen (1991) conceituaram o comprometimento em três dimensões: o normativo, (como uma obrigação em permanecer na organização por algum ganho que tenha obtido), calculativo ou instrumental, (percebido por meios dos custos de deixar a organização, o indivíduo permanece porque precisa) e o afetivo, como um apego à organização, ou seja o empregado permanece porque quer trabalhar para aquela empresa.

Bastos e Costa (2000) relatam que o comprometimento do indivíduo é representado pelos compromissos assumidos junto à empresa e podem ser traduzidos por múltiplos comprometimentos organizacionais.

O comprometimento afetivo, cujo conceito parte dos pressupostos de Mowday, Steers e Porter (1979) trata-se de uma identificação do empregado com as metas e



os objetivos da organização para a qual trabalha e assim, o indivíduo deseja permanecer trabalhando nesta organização e cumprir seus objetivos.

Já o comprometimento normativo constitui-se em uma obrigação moral para com a organização, podendo o indivíduo fazer sacrifícios para permanecer na empresa ou até apresentar sentimentos de culpa por romper com o vínculo. Siqueira (2002) conceituou comprometimento normativo como a obrigação em retribuir favores que o indivíduo julga ter recebido da organização.

O comprometimento organizacional vem sendo amplamente estudado, pois se trata de um influenciador direto na obtenção das metas organizacionais (ROCHA E BASTOS, 1999), além de apresentar correlações significativas com satisfação no trabalho (TAMAYO, 1998), o que faz dessa variável uma possível mediadora de outros modelos de investigação em comportamento organizacional.

Na literatura nacional sobre o comprometimento pode-se encontrar diversos estudos que investigam relações da variável com outros construtos.

Autores brasileiros (Siqueira, 1995; Medeiros e Enders, 1998; Oliveira, Lima e Borges-Andrade, 1999) pesquisaram sobre a identificação do sujeito com a organização, permeada por sentimentos de lealdade, desejo de manter-se trabalhando ali e de contribuir para o seu crescimento e também sobre os vínculos que o indivíduo estabelece com a empresa, por meio da internalização dos valores, identificação com as metas e do envolvimento com os papéis de trabalho.

Também no Brasil, foram desenvolvidas medidas para investigar o comprometimento. Siqueira (1995) elaborou a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo, composta por 15 itens, cujo conteúdo refere-se aos custos e perdas que o trabalhador sofre quando encerra seu vínculo com a organização. Os índices de prescrição dessa escala estão entre 0,71 e 0,78. A

autora desenvolveu também a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, validada com 18 itens, cujo conteúdo refere-se aos afetos que o indivíduo desenvolve para com a organização. A escala apresenta índice de precisão de 0,90, tanto na forma completa como na forma reduzida, com 5 itens. Já para medida do comprometimento organizacional normativo, Siqueira (2000) desenvolveu uma escala que avalia as crenças dos trabalhadores acerca de suas obrigações e deveres morais em relação à empresa. Trata-se de uma escala com 7 itens, unifatorial e com alfa de 0,86.

Na década de 90 os estudos sobre comprometimento organizacional afetivo eram realizados com um instrumento apresentado por Mowday et al (1982), denominado Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ). Este questionário contém 15 itens com 9 alternativas positivas e 6 negativas, o instrumento conta com uma escala de 7 pontos que varia de discordo plenamente até concordo plenamente, sendo que os índices de confiabilidade variam de 0,82 a 0,93.

Existem estudos anteriores aos aqui apresentados que defendem a teoria de que o comprometimento tem 5 dimensões e não somente 3 como apresentados anteriormente (Bastos, 2003). O autor destaca o afetivo, como sendo a relação de identificação e envolvimento do indivíduo com a organização, o calculativo refere-se aos investimentos que ele faz e as recompensas que recebe nessa relação. O nível sociológico versa sobre as relações de poder, autoridade e subordinação, já o comportamental diz da manutenção de condutas organizacionais, o último nível desenvolvido pelo autor foi o normativo que refere-se as pressões normativas.

Siqueira e Gomide Jr (2004) destacam que as pesquisas sobre a variável formam um amplo corpo teórico, em que se é possível destacar alguns questões a

serem respondidas, desde a validade das medidas que avaliam comprometimentos até padrões de comprometimento que distinguem trabalhadores.

O presente estudo irá abordar o aspecto afetivo do comprometimento, ou seja, a ligação afetiva e a identificação do indivíduo com a organização, seus sentimento e afetos, pois segundo Mathieu e Zajac (1990 apud Siqueira e Gomide Jr, 2004) a dimensão do comprometimento que mais explica os bons desempenhos organizacionais é o comprometimento afetivo.

A partir das evidências, não se pode esperar que em um modelo preditivo, no qual se especifica a participação de comprometimento afetivo como antecedente de critérios relevantes para a organização, se atribua mesmo papel para comprometimento calculativo ou normativo. Tal suposição fundamenta-se não só nos resultados de revisão da literatura como também no entendimento de que os três estilos de vínculos derivam de processos psicológicos distintos... (SIQUEIRA e GOMIDE Jr, 2004, p.317).

Diversas pesquisas foram desenvolvidas nas últimas décadas a fim de buscar os antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional afetivo. Porém, ainda existem divergências que devem ser estudadas, principalmente para que se possa compreender melhor a formação dos vínculos organizacionais.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) abrem uma nova alternativa para investigações metodológicas destacando a necessidade de se reconhecer que os vínculos de comprometimento são produtos de processos psicológicos distintos. Para tanto se faz necessária uma mensuração específica para cada tipo de comprometimento e um "referencial teórico adequado que permita elaborar e testar suposição sobre a participação destes vínculos na predição de comportamentos no contexto organizacional" (SIQUEIRA e GOMIDE Jr., 2004, p.317).

### **1.3.1 Comprometimento Organizacional Afetivo**

Siqueira (1995), define a dimensão afetiva do comprometimento como os sentimentos e emoções que o indivíduo nutre em relação à organização em que atua.

Monday, Steers e Porter (1979), definem a variável como a relação ativa do empregado, que deseja dar algo de si para o bem estar da organização. Partindo dessa definição, o ato de se comprometer envolve a identificação do indivíduo com a organização, seu desejo de fazer parte dela e, ainda, de empenhar-se a seu favor.

Buchanan (1974) traz como definição para comprometimento organizacional afetivo o vínculo afetivo com os objetivos e valores organizacionais.

Já Siqueira (1995) defende que quando o indivíduo se compromete afetivamente ele estabeleceu um vínculo psicológico de natureza afetiva, de tal forma que este internalizou os valores da organização e dessa forma passou a identificar-se com os valores da empresa e com as metas organizacionais.

Borges-Andrade (1993) pesquisou comprometimento organizacional afetivo e encontrou indícios de que a variável é antecedente de produtividade e absentismo, variáveis que, por sua vez, são indicadores de desempenho organizacional.

Em um outro estudo, Borges-Andrade (1994) resume as pesquisas sobre comprometimento afetivo no Brasil nas décadas passadas e relata como os principais antecedentes da variável as percepções de oportunidades de crescimento, justiça nos processos de promoção e a influência que a organização exerce no país. Neste mesmo estudo o autor encontrou outros antecedentes de menor importância,

mas que valem ser citados, são eles: indivíduos com menor escolaridade se comprometem mais, os casados, os mais velhos, com mais tempo de serviço, se comprometem afetivamente quando a relação entre o trabalho realizado e a educação recebida são positivas, quando há maior oferta de treinamento na organização e quando os trabalhadores percebem equidade salarial.

Bastos (1994) investigou comprometimento organizacional afetivo em uma organização pública comparando os grupos operacionais diferentes. O autor encontrou índices de comprometimento distintos para cada grupo participante da pesquisa e que as variáveis preditoras do comprometimento também não são as mesmas. Nas diferentes categorias a variável que se configurou como melhor preditor foi a percepção de oportunidades de crescimento no processo funcional. Outra contribuição dessa pesquisa é que trabalhadores com escolaridade superior, em funções técnicas e científicas, apresentaram comprometimentos afetivos baixos. Os resultados da pesquisa desse autor entram em concordância com os achados de BORGES-ANDRADE (1994).

Tamayo et al (2000) desenvolveram um estudo sobre o comprometimento afetivo considerando o conceito como uma relação ativa, em que o sujeito deseja doar de si para contribuir com o bem-estar da organização. O estudo buscou confirmar os achados de outro estudo de sua autoria realizado na década de oitenta, em que 200 funcionários responderam ao Inventário de Valores de Schwartz e a uma escala de comprometimento organizacional afetivo. Os autores postularam ser o comprometimento organizacional afetivo uma das razões que levam os trabalhadores a agirem acima das expectativas.

As razões pelas quais se pesquisa comprometimento organizacional afetivo é que o construto é um preditor confiável de comportamentos relevantes no mundo do

trabalho sejam eles: absenteísmo, rotatividade e desempenho (SIQUEIRA, GOMIDE Jr., 2004).

Segundo Allen e Meyer (1990), os empregados que apresentam forte comprometimento afetivo permanecem trabalhando na mesma organização porque querem, além de apresentar melhor desempenho e agir como facilitadores para o atingimento dos objetivos organizacionais (OLIVEIRA; LIMA; BORGES - ANDRADE, 1999).

Rocha e Bastos (1999) realizaram uma pesquisa em uma instituição financeira, sobre mudança organizacional em que os autores consideraram comprometimento como uma atitude ou disposição pessoal, algo mais permanente, estável, algo resistente às mudanças, porém não imutável. Os resultados dessa pesquisa apontam para o fato de que trabalhadores comprometidos que passam por situações de mudanças tendem a manter seu padrão de relacionamento, sem variar conforme a percepção da mudança. Ou seja, as mudanças organizacionais não afetam os indivíduos comprometidos com a organização.

Tamayo (1998) buscou a relação entre a percepção de valores organizacionais, comprometimento organizacional afetivo, comportamentos de cidadania organizacional e satisfação no trabalho. O pesquisador contou com a participação de 490 trabalhadores de diferentes empresas. Os empregados responderam às escalas: Escala Fatorial de Valores Organizacionais; Escala de Satisfação no Trabalho e Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional. O autor encontrou correlação do Comprometimento Organizacional Afetivo significativa com todos os fatores da Escala de Valores Organizacionais. Além de dois fatores do Comportamento de Cidadania (auto-treinamento para maior responsabilidade organizacional e clima favorável à organização no ambiente externo), apresentarem

correlação positiva e significativa com todos os fatores da Escala de Valores Organizacionais.

Para Rego (2003) é difícil encontrar uma variável na literatura que tenha atraído mais interesse do que o comprometimento. Para o autor esse fenômeno se dá, devido ao movimento do mercado em que as organizações precisam cada vez mais de indivíduos que trabalhem acima das expectativas e saibam dar respostas rápidas a problemas inesperados.

Rego (2003) propõe em seus estudos uma bipartição do componente afetivo e levanta questionamentos a respeito do empenho de indivíduos que estão arrependidos de terem ido trabalhar em determinada empresa. Para tanto o autor traz a definição de ausência psicológica que pode estar relacionada com a escassez de alternativas ou de sacrifícios pessoais elevados, ou ainda arrependimento por ter ingressado na organização, somado a um desejo de abandoná-la tão logo seja possível. Num primeiro momento o autor faz uma distinção entre ausência psicológica e laços instrumentais. Posteriormente, submeteu os dados coletados em uma amostra de 241 docentes, à análise fatorial, obtendo como resultado a existência de seis dimensões, são elas: afetivas, de futuro comum, normativa, de sacrifícios avultados, de escassez de alternativas e de ausência psicológica. Com alfas de Cronbach variando entre 0,92 até 0,73, o autor deixa claro a necessidade de se realizar outros estudos, pois os resultados encontrados podem ter sido evidenciados pela peculiaridade da amostra e é preciso testar variáveis antecedentes e conseqüentes de tais dimensões.

A relevância das variáveis apresentadas até aqui, para a compreensão dos comportamentos e desempenhos dos indivíduos, dos grupos e das organizações é

incontestável, porém muitos aspectos precisam ser pesquisados e relacionados uns com os outros, para a ampliação dos conhecimentos da área.

Baseado na revisão da literatura apresentada será proposto um modelo de investigação teórico, cujo objetivo é tornar mais claras as relações entre as variáveis comprometimento organizacional afetivo, percepção de comportamentos éticos organizacionais e percepções de justiça organizacional.



## II PROPOSTA DE UM MODELO DE INVESTIGAÇÃO

O modelo proposto a seguir busca contribuir para a ampliação do conhecimento sobre as questões ligadas à ética organizacional, visto que há um número pequeno de pesquisas que investiga as percepções de ética de empregados sobre as empresas para as quais trabalham e o impacto de tal percepção na formação dos vínculos organizacionais.

Como comprometimento organizacional é uma variável consagrada na literatura para explicar os vínculos afetivos do indivíduo com a organização, esta será a variável critério desse estudo.

Cardoso (2000) afirma que os trabalhadores de uma organização estão em uma posição privilegiada para identificar situações de má conduta, ou violação de padrões éticos. O autor relata também que muito foi produzido nos últimos anos sobre códigos de ética, como implementá-los, mas muito pouco se pesquisou sobre como os códigos influenciam os comportamentos éticos de indivíduos e grupos.

Para tanto se fez necessário buscar na literatura conseqüentes de ética enquanto um valor organizacional (TAMAYO, 1998).

Tamayo (1998) encontrou em seus estudos correlações entre todos os fatores da escala de valores organizacionais, com comprometimento afetivo, satisfação e cidadania organizacional. O autor afirma que, de certa forma, os valores são as causas que os trabalhadores atribuem para explicar seus comportamentos. Ele conclui explicando que o empregado desenvolve uma imagem mental com relação às prioridades axiológicas da empresa:

Imagem mental compreende as expectativas que o empregado tem da forma como geralmente funciona a sua organização dos comportamentos que são valorizados, esperados e exigidos. Quanto mais essa imagem é positiva, mais ela contribui para a satisfação do empregado, para o seu comprometimento afetivo com a empresa e para o seu envolvimento por meio de comportamento de cidadania organizacional ( TAMAYO, 1998; p. 62).

Gomide Jr (1999) ressalta que no Brasil não existem muitos trabalhos que investigam a interdependência entre as percepções de trabalhadores e outras percepções, atitudes e comportamentos. Segundo Tamayo (1998) os trabalhos que existem estão restritos às políticas normativas das empresas e ao clima organizacional.

Investigações que busquem a influência da percepção de ética na relação indivíduo-organização não foram encontradas na literatura, como está proposto nesse estudo. Porém, em uma revisão teórica sobre os vínculos organizacionais, Siqueira e Gomide Jr (2004) apresentam a percepção de comportamentos éticos organizacionais relacionada com as percepções de justiça dos procedimentos formais e procedimentos interacionais.

Filenga (2003) pesquisou os impactos das percepções de justiça nos comprometimentos normativo, calculativo e afetivo, afirmando, a partir dos resultados, que as percepções justiça são antecedentes fundamentais de comprometimento organizacional sendo capazes de alterar os vínculos que um empregado estabelece com a organização para a qual trabalha.

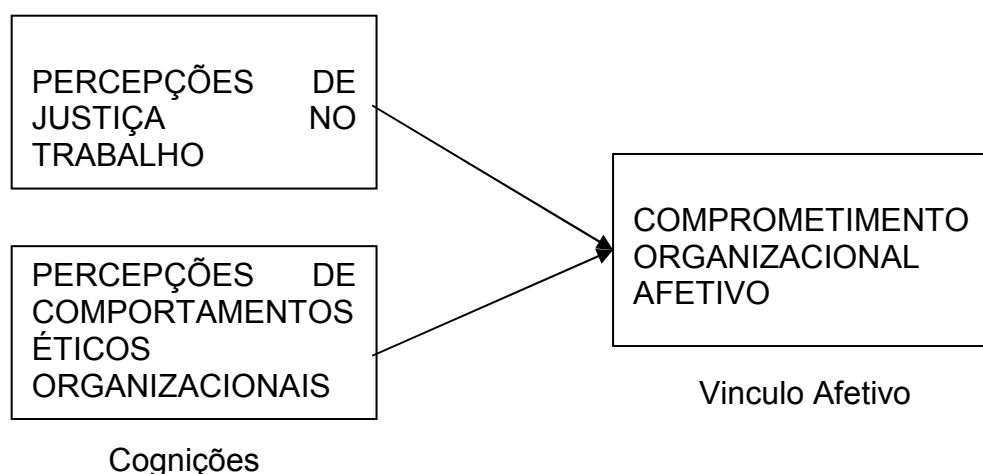
Baseado nos pressupostos encontrados por autores com Filenga (2003), foi inserido no modelo investigação às percepções de justiça, visto que há fortes indicadores de que percepções de justiça determinam comprometimento.

As variáveis percepções de comportamentos éticos e percepções de justiça no trabalho estão posicionadas em dois blocos distintos, visto que cada uma possui um

referencial teórico próprio. Percepção de comportamentos éticos, com uma carência de proposições teóricas, apresenta-se como um construto ainda muito frágil dentro do campo de estudo do comportamento organizacional, enquanto percepção de justiça apresenta maior maturidade conceitual, já bastante investigada (SIQUEIRA e GOMIDE Jr., 2004).

Rego (2002) relaciona as dimensões de justiça com o comprometimento afetivo e encontra como resultado que os professores mais comprometidos afetivamente são os que percebem de forma positiva justiça interpessoal e procedimental.

Está será a linha teórica sobre a qual está situada a hipótese levantada pelo modelo deste estudo: as percepções de justiça e as percepções de comportamentos éticos organizacionais, influenciando o comprometimento organizacional afetivo (Figura 1).



**FIGURA 1** - Modelo de Investigação Proposto.

No modelo apresentado a percepção de ética é composta por três dimensões: a) percepção de comportamentos éticos dos valores culturais organizacionais; b) percepção dos comportamentos éticos da relação com os clientes; c) percepção de

comportamentos éticos das políticas organizacionais. No modelo, o construto percepção de justiça organizacional é composto, também, por três dimensões, a saber: a) percepção de justiça de procedimentos; b) percepção de justiça de distribuição; c) percepção de justiça interacional.

Dessa forma, o objetivo do presente estudo é testar a pertinência do modelo proposto.

### **III MÉTODO**

O capítulo a seguir irá discorrer sobre a metodologia empregada para verificação empírica das relações entre as variáveis, afim de alcançar o objetivo exposto anteriormente.

#### **3.1 Amostra: Participantes**

O estudo contou com a participação de 289 trabalhadores de várias organizações, sendo 65,3% do sexo masculino, com idade média de 29,88 anos ( DP = 8,75) e tempo média de trabalho na organização empregadora de 3,64 anos (DP = 4,24) e tempo média de trabalho 11,66 anos (DP = 8,32).

Os trabalhadores foram contatados em seus locais de trabalho pelos pesquisadores ou auxiliares da pesquisa, que previamente obtiveram a anuência da organização para a distribuição do questionário (Anexo I). A exigência para a participação era que o trabalhador deveria ser portador de, no mínimo, primeiro grau completo.

Os questionários foram entregues diretamente aos funcionários e recolhido pelo pesquisador ou auxiliares em datas combinadas.

Foram pesquisados trabalhadores do estado de Minas Gerais. As organizações foram categorizadas em: Indústria, prestação de serviços, instituição financeira, comércio e instituição educacional.

A origem organizacional dos trabalhadores está demonstra na Tabela 1.

**Tabela 1** - Freqüência e percentual de participação por categoria empresarial pesquisada

Resumo de Atividade	Freqüência de Participação	Percentual
Indústria	37	1,8
*Prestação de Serviços	165	57,1
Instituição Educacional	23	8,0
Comércio	45	15,6
Instituição Financeira	13	4,5
Não identificado	06	2,1
<b>TOTAL</b>	<b>289</b>	<b>100.0</b>

\* Prestação de serviços engloba: administradora de consórcios, telecomunicações, vigilância e segurança, redes hoteleiras, assessorias jurídicas e consultorias, transporte urbano e aéreo.

### 3.2 Instrumentos

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário ( Anexo I ) contendo três partes. Na primeira, constava uma carta de esclarecimentos, falando sobre os objetivos e importância da pesquisa e o telefone dos pesquisadores responsáveis. A segunda era composta por 50 itens pertencentes a três instrumentos distintos: Instrumento que investiga percepção de comportamentos éticos organizacionais (25 itens); Instrumento que investiga percepção de justiça (20 itens); Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (5 itens). A terceira parte buscava levantar os dados pessoais e funcionais dos participantes.

Na Tabela 2, a seguir, estão descritos os índices de precisão na validação original e para amostra deste trabalho, a natureza das medidas e seus autores.

**Tabela 2** - Instrumentos, Confiabilidades Originais Para Amostra do Estudo e Seus Autores

Dimensões das Escalas	Autor(es)	Natureza do Instrumento	Confiabilidade na Validação (Alfa de Cronbach)	Confiabilidade para esta amostra (Alfa de Cronbach)
Percepção de Políticas Organizacionais Éticas	Gomide Jr et al, (2003)	Multifatorial	0,87	0,82
Percepção de Relacionamento Ético com Clientes			0,80	0,79
Percepção de Valores Culturais Éticos			0,89	0,86
Percepção Justiça Distributiva	Mendonça et al, (2003)	Unifatorial	0,88	0,93
Percepção de Justiça de Procedimentos		Unifatorial	0,87	0,88
Percepção de Justiça Interacional		Unifatorial	0,89	0,92
Comprometimento Organizacional Afetivo	Siqueira, (1995)	Unifatorial	0,93	0,92

### **3.3 Coleta de Dados**

Os questionários foram distribuídos e recolhidos nos locais de trabalho dos participantes, nos horários agendados com o pesquisador ou colaboradores (integrantes do grupo de pesquisa Ética nas Organizações, composto por alunos do curso de graduação em psicologia da Universidade de Uberlândia).

Aos participantes foi esclarecido que a pesquisa era acadêmica, que suas participações deveriam ser voluntárias e que em momento algum, suas identidades seriam reveladas. O tempo de devolução variou entre três e trinta dias, pois em algumas localidades os questionários foram enviados pelo correio via correspondência registrada e devolvidos da mesma forma. Dos 495 questionários distribuídos 298 foram devolvidos e 289 foram aproveitados. (índice de retorno: 58,3%).

### **3.4 Análise dos Dados**

Os dados foram transformados em um banco de dados do SPSS (*Statistic Packgs for Social Sciences*), versão 8.0. Para as análises estatísticas foram utilizados subprogramas do SPSS (*Regretion e Correlation*).

Foram realizados os cálculos de médias de idade, tempo de empresa e tempo de trabalho, para caracterização da amostra.

Quanto à análise exploratória dos dados foi verificada suas precisões de entrada; os *missing* foram identificados e substituídos pela média das variáveis quando das análises, visto que foram poucos os itens que os participantes omitiram resposta (menos que 5% das respostas - Pasquali, 1996). Dessa maneira, não foi afetada a distribuição da amostra que apresentou-se com distribuição que atende



os padrões de normalidade (teste Kolomogorov-Smirnov). Não foram identificadas respostas *outliers*.

As relações entre as variáveis foram verificadas por meio do estudo das Correlações (r de Pearson) e o teste do modelo foi realizado pela análise de regressão *stepwise*, em que todas as variáveis foram inseridas juntas e o programa selecionou as que mais se relacionavam com o vínculo afetivo representado pelo comprometimento organizacional afetivo. Dessa forma foram encontradas as variáveis que se configuraram como melhores preditoras da variável critério, representadas pelo maior percentual de variância explicada ( $R^2$  parcial)

## IV RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as correlações ( $r$  de Pearson) entre as variáveis dependentes e independentes, e os resultados das análises de regressão múltipla *stepwise*, ressaltando a contribuição individual das variáveis na explicação de cada dimensão da variável dependente. Os resultados serão discutidos à luz das teorias apresentadas anteriormente.

### 4.1 Correlações entre as variáveis

Na Tabela 3 estão apresentados os coeficientes de correlação ( $r$  de Pearson), calculados entre a variável-critério e as demais variáveis do estudo. Percepção de valores Culturais Éticos/Percepção de Relacionamento Ético com o Cliente, Percepção de Políticas Organizacionais Éticos/Justiça dos Procedimentos/Justiça de Distribuição e Interacional e Percepção de Comprometimento Organizacional Afetivo. As médias e desvios padrão de cada uma das variáveis também podem ser visualizadas na Tabela 3.

Considerando que as escalas de respostas dos instrumentos que medem percepção de comportamentos éticos organizacionais e percepção de justiça são iguais, os resultados podem ser comparados e a maior média dentre as dimensões de cada uma delas é percepção de relacionamento ético com clientes, 3,232 de média (DP = 0,55).

Uma segunda análise, desta vez considerando todas as variáveis do modelo, mostra que comprometimento organizacional afetivo possui média de 3,624 (DP = 0,83), porém não pode ser considerada uma média acima das demais,

pois a escala que avalia o vínculo afetivo aqui apresentado é de cinco pontos, enquanto que as outras são de quatro pontos.

A menor média foi encontrada na dimensão percepção de justiça distributiva, com média de 2,62 (DP= 0,82), como está descrito na Tabela 3.

**Tabela 3** - Correlações, Médias e Desvio Padrão Das Variáveis do Estudo

<b>Variáveis</b>	<b>X</b>	<b>DP</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1. Comprometimento Organizacional Afetivo	3,624	0,830						
2. Valores Culturais	3,170	0,520	0,627**					
3. Relacionamento Ético com o Cliente	3,232	0,550	0,516**	0,744**				
4. Políticas Organizacionais	2,940	0,600	0,562**	0,849**	0,582**			
5. Justiça Distributiva	2,628	0,822	0,561**	0,556**	0,443**	0,521**		
6. Justiça de Procedimentos	2,802	0,662	0,615**	0,716**	0,505	0,729**	0,652**	
7. Justiça Interacional	3,008	0,721	0,604**	0,617**	0,437**	0,592**	0,602**	0,706**

\*\*  $p \geq 0,01$

Segundo os critérios de Pasquali (1996), não há colinearidade entre as variáveis, pois as correlações encontram-se abaixo de 0,90, embora seja muito grande a correlação encontrada entre percepção de Valores culturais éticos e percepção de políticas organizacionais éticas (  $r = 0,849$ ;  $p \leq 0,01$  ).

Todas as variáveis do modelo possuem correlações fortes e significativas com a variável critério, sendo que a mais alta é Percepção de Valores culturais éticos e a mais baixa é Percepção de relacionamento ético com os clientes. Dentre as percepções de justiça organizacional, a maior correlação com a variável critério foi encontrada com percepção de justiça de procedimentos, o que confirma os achados da literatura.

Outra correlação que vale ser destacada é entre percepção de justiça de procedimentos e justiça interacional, pois trata-se de uma correlação alta e significativa .

A correlação mais alta destacada entre as variáveis deste estudo foi entre Percepção de Políticas Organizacionais Éticas e Percepção de Valores Culturais Éticos ( $r=0,716$ ;  $p \leq 0,01$ ).

Foram incluídas na regressão *stepwise* todas as variáveis, pois as correlações altas indicam uma possibilidade de relação conseqüente entre elas. (ABBAD e TORRES, 2002; TABACHNICK e FIDELL, 2001)

A seguir serão apresentados os resultados da regressão *stepwise* realizada com as três dimensões de percepção de justiça, as três dimensões de percepção de comportamentos éticos organizacionais e o comprometimento organizacional afetivo.

## 4.2 Antecedentes Encontrados Para Comprometimento Organizacional Afetivo

O Modelo que reuniu as variáveis independentes, percepção de justiça organizacional e percepção de comportamentos éticos organizacionais, explicou 48,9% da variância total do elo afetivo, comprometimento organizacional.

O modelo testado encontrou que 39,3% da variância de comprometimento organizacional afetivo é explicado, pela percepção de valores culturais éticos ( $R^2 = 0,393$ ;  $F(1,287) = 185,726$ ;  $p < 0,01$ ). Trata-se de uma relação de predição forte, significativa e positiva, como está demonstrado na Tabela 4.

A análise de regressão reteve no modelo a variável percepção de justiça interacional explicando 7,1% da variável critério ( $R^2 = 0,071$ ;  $F(1,286) = 37,614$ ;  $p < 0,01$ ). A relação foi significativa e positiva com a variável critério, ou seja, percepção da justiça de procedimentos contribui para explicação do comprometimento dos empregados desse estudo.

Outra variável retida no modelo foi a percepção de justiça de distribuição, que embora com um percentual menor de explicação com relação às outras duas variáveis, explica 2,6% do vínculo afetivo aqui avaliado ( $R^2 = 0,026$ ;  $F(1,285) = 14,244$ ;  $p < 0,01$ ).

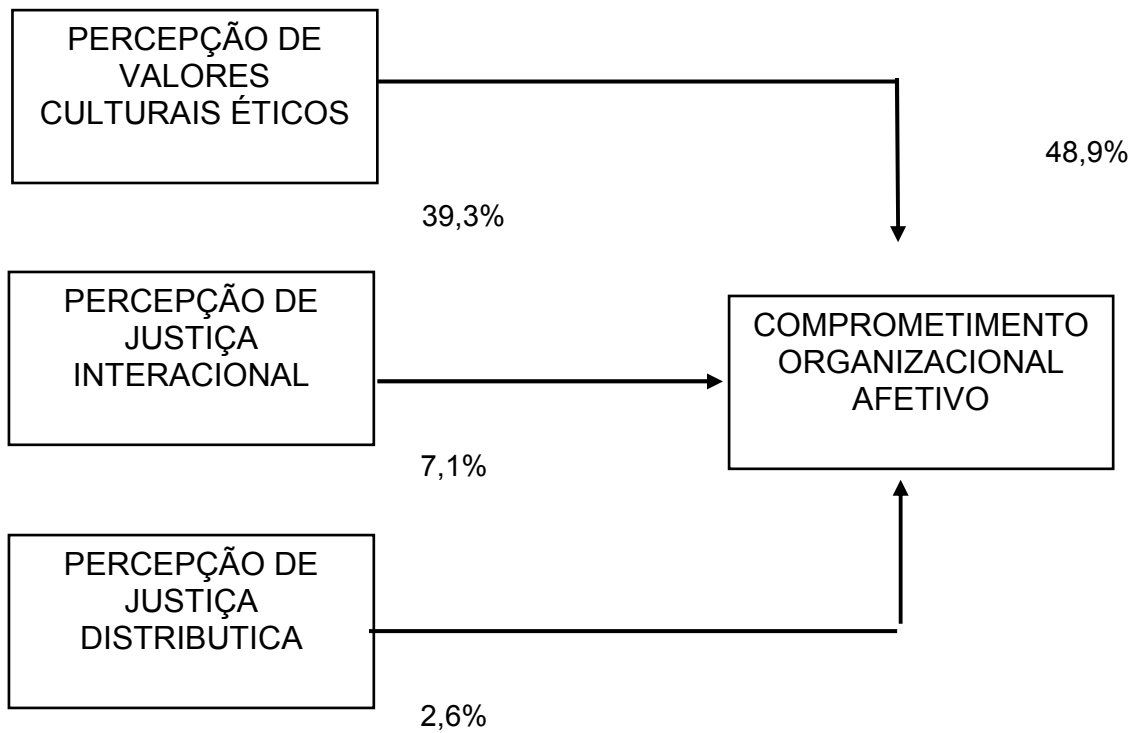
**TABELA 4** - Coeficientes de determinação ( $R^2$ ) para as variáveis independentes, Betas estandarizados, e coeficientes “t” de regressões *stepwise*, tendo-se “comprometimento organizacional afetivo” como variável critério.

Variáveis do Modelo	$R^2$ Parciais	Betas Estandarizados	Coefficiente “t”
Percepção de Valores Culturais Éticos	0,393	0,356	0,33**
Percepção de Justiça Interacional	0,071	0,251	4,303**
Percepção de Justiça Distributiva	0,026	0,209	3,774**
$R^2$ do Modelo	0,489	-	-

\*\*  $p < 0,01$

Os resultados sinalizam que quando empregados percebem que há valores culturais éticos, estes se comprometem com a organização. Essas percepções somadas à percepção de que há justiça da distribuição das recompensas, explica o vínculo afetivo em 48,9% ( $R^2 = 0,489$ ;  $F 3,285 = 90,906$ ;  $p < 0,01$ ). As demais percepções de justiça e de ética não apresentam contribuição para a emissão da variável-critério, não se mostrando boas preditoras de comprometimento organizacional afetivo.

Dessa maneira o modelo explicativo que responde às questões propostas nesse estudo estão representados pela Figura 2.



**FIGURA 2** – Melhor modelo explicativo

Baseadas nos resultados dessa investigação, serão discutidas e apresentadas, no próximo capítulo, algumas conclusões e contribuições desse estudo para o campo de investigação estudo do comportamento organizacional. Serão apresentadas também possibilidades de investigações que se abrem frente aos achados dessa pesquisa. É disto que tratará o próximo capítulo.



## **V DISCUSSÕES E CONCLUSÕES**

A percepção de ética como objeto de investigação do comportamento organizacional exige uma vasta reflexão acerca dos conceitos, modelos de investigação, suas relações com outras variáveis e dimensões do construto.

Analisando a literatura sobre o tema, pode-se encontrar diversas ambigüidades, pois a maioria das pesquisas são realizadas por administradores buscando conhecer e explicar o quanto a variável influencia o comportamento dos clientes e do mercado frente aos comportamentos éticos ou não éticos. A grande preocupação das pesquisas na área de administração é a ética como ponto fundamental na fidelização de clientes, logo, as pesquisas buscam investigar a percepção dos clientes sobre a ética da empresa. Sem desmerecer a relevância de tais pesquisas, a primeira contribuição desse estudo é que na visão do empregado a relação ética com o cliente não contribui para o estabelecimento de um vínculo afetivo de comprometimento entre ele e a organização.

Pouco se pesquisou sobre a reação dos empregados frente às práticas éticas ou não éticas da organização para a qual trabalha. Algumas tentativas de pesquisa nesse sentido utilizaram um conceito de ética diferente do estudo aqui apresentado. Foram pesquisados anteriormente climas éticos e preferências éticas (Rego, 2000; Rego, 2002b) ou mesmo valores éticos (Tamayo, 1998 e Oliveira, 2004), porém da forma como está sendo apresentado neste estudo não foi encontrada pesquisa semelhante na literatura. Mas, de certa forma, os resultados apontam para o mesmo

sentido dos achados anteriores. O fator valor cultural ético explica 39,3% da variável comprometimento organizacional afetivo, indicando que quando um empregado percebe que a organização possui uma cultura de valores éticos, estes estabelecem uma relação afetiva de comprometimento e que pode levá-lo a emitir algum tipo de comportamento organizacional esperado pela organização. Esta segunda relação precisa ser investigada, pois o presente estudo concentrou-se no vínculo afetivo. Como foi postulado por diversos autores Comprometimento afetivo é um antecedente de vários critérios de desempenho organizacional (Tamayo,1998; Siqueira,1995; Ferreira,2001) e, posteriormente pode ser investigado dentro de um modelo análogo ao de Siqueira (1995), para se investigar a relação de crenças acerca dos comportamentos éticos organizacionais, mediados por um vínculo afetivo levando a algum critério de desempenho.

Nesse estudo foi pesquisada a percepção dos empregados com relação à ética percebida por meio dos comportamentos. O que se pode constatar é que, muito embora, os administradores concentrem grande parte dos seus estudos na relação da ética sob a percepção dos clientes, a pesquisa aqui apresentada constata que para o empregado esse fator (comportamento ético na relação com o cliente), não desencadeia o comprometimento afetivo.

Foi inserida a variável justiça organizacional no intuito de confirmar alguns resultados encontrados na literatura e buscar correlações possíveis com a percepção de ética. Foram encontradas correlações fortes e significativas e que se configuram como uma segunda contribuição desse estudo. Comprometimento organizacional afetivo apresentou correlação significativa quando relacionada com todas as variáveis do modelo e dessa forma foi possível inserir as dimensões de percepção de comportamentos éticos nas análises posteriores. Vale observar aqui

que as variáveis independentes desse estudo possuem altas correlações entre si o que sugere a necessidade de verificações discriminatórias posteriores, para verificar a distintabilidade dos construtos, o que levaria a investigações posteriores sobre seus impactos no vínculo afetivo com a organização.

A análise das correlações ainda surge uma questão: porque a justiça de procedimento, uma variável que aparece em quase todos os estudos como preditora de comprometimento organizacional afetivo foi retirada da regressão? Uma possibilidade seria que percepção de justiça de procedimentos tem uma alta correlação com percepção de valores culturais éticos, porém, a segunda possui uma correlação maior com a variável critério. A correlação entre justiça de procedimentos e justiça interacional também é grande. Embora não se trate de uma colinearidade, correlações muito altas, quando submetidas à regressão, é buscada aquela que mais explica a variável-critério. Uma regressão hierárquica poderia esclarecer melhor essas relações.

Comprometimento organizacional afetivo é uma variável consagrada na literatura como preditor de desempenho e nesse estudo foi relacionada como uma variável conseqüente de crenças organizacionais, descritas pelas percepções de ética e justiça. Essa relação está justificada ao longo do estudo e ao ser testada revela que ainda existem novas relações para serem investigadas. À luz desses resultados, conclui-se que a amostra deste estudo é composta por indivíduos que gostam de trabalhar na empresa, nela permanecem e mantêm um vínculo afetivo com a organização; desenvolveram uma crença de que há justiça nas interações com a organização, ou seja, que a gerência dessa empresa promove um processo de interação na condução dos procedimentos e ainda fornecem informações e esclarecimentos com relação as decisões tomadas.

Neste ângulo de análise, justiça interacional determina 7,1% do comprometimento afetivo, quando as relações são justas os empregados tendem a gostar mais de trabalhar para aquela organização. Justiça distributiva explica uma pequena parte do comprometimento afetivo (2,6%), ou seja, quando o empregado percebe que as recompensas que está recebendo são coerentes com os investimentos que ele faz na organização, essa crença parece determinar parte do vínculo afetivo que ele estabelece com ela.

Pesquisas que relacionam percepção de ética e justiça devem continuar sendo desenvolvidas, pois outras relações podem ser encontradas entre as variáveis, pois são variáveis de natureza moral, valorativas e que apresentaram neste estudo, correlações elevadas.

Uma alta correlação encontrada no modelo foi entre políticas organizacionais éticas e percepção de justiça de procedimentos. O que se observa nessa relação é que as crenças acerca da justiça nos procedimentos explicam a crença de que as organizações possuem políticas éticas. Essa relação pode ser melhor investigada em pesquisas posteriores afim de buscar um critério de desempenho que esteja associado à essa relação ou mesmo investigar se realmente essas dimensões avaliam questões distintas o que justifica sua bidimensionalidade. O mesmo é válido para a maior correlação encontrada entre percepção de políticas organizacionais éticas e percepção de valores culturais éticos. A correlação é alta o suficiente para que seja sugerida a revalidação do instrumento que investiga a percepção de comportamentos éticos organizacionais.

A ética ainda apresenta uma fragilidade conceitual que a faz uma variável com uma vasta agenda de pesquisa para que não se torne um modismo organizacional

ou mesmo uma variável explorada por uma visão unilateral relatada pelos clientes e pesquisada somente por administradores.

Uma possibilidade seria investigar a relação da variável com suporte organizacional visto que Oliveira (2004), encontrou indícios de que pode haver uma relação entre essas duas variáveis.

Outra possibilidade de pesquisa que é a busca da relação de percepção de ética com outros indicadores de desempenho como, por exemplo, intenção de rotatividade e absenteísmo.

Torna-se necessária a comparação de percepções de ética de empregados de diversas áreas dentro da mesma organização, ou mesmo a comparação da percepção de empregados de ramos de atividade diferentes (prestação de serviços, indústria, instituição financeira e etc), para se constatar se há diferença significativa entre as crenças desses empregados e mesmo se essas crenças têm impactos diferentes no desempenho da organização.

Uma possibilidade de investigação também seria a relação do construto com o conceito de confiança do empregado (Oliveira,2004) ou mesmo um estudo de caso comparando a visão dos clientes e dos empregados com relação a uma determinada empresa, estreitando as relações entre duas áreas de gestão empresarial: marketing e pessoas.

O estudo apontou alguns indicadores de que a ética seja um preditor de comprometimento organizacional afetivo, mas valeria a pena investigar melhor essa relação. Dessa forma, vale replicar o estudo para outra amostra, ou mesmo utilizar outros instrumentos para investigar as mesmas variáveis.

Mesmo com todas as considerações metodológicas apresentadas aqui a grande contribuição desse estudo foi constatar que percepção de comportamentos éticos

apresentam impactos significativos para no comprometimento afetivo dos trabalhadores e que a variável percepção de justiça também contribui para explicar os vínculos afetivos dos indivíduos com as organizações. Dessa forma, pode-se entender o porquê das organizações e pesquisadores voltaram seus olhares para essas variáveis e neste campo de pesquisa está emergindo novas questões e exigindo repensar relações que estão, como as organizações e o mundo, em plena transformação.

O estudo retratou que se as organizações esperam mais de seus empregados, desejando que eles estabeleçam um vínculo de compromisso e ainda que gostem, que sintam orgulho em trabalhar para elas, devem concentrar-se em estabelecer e fazer traduzir-se em comportamentos os valores culturais éticos, que podem ou não estar previsto em políticas organizacionais. Se quiserem aumentar ainda mais esse vínculo afetivo, devem cuidar para que as interações dentro da organização sejam justas, assim com a distribuição das recompensas.

A teorização apresentada nesse estudo deixa claro que cabem futuras investigações empíricas para uma maior abrangência e maiores contribuições para as explicações dos fenômenos organizacionais, como já sugerido anteriormente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD-OLIVEIRA, G.; TORRES, C.V. Regressão Múltipla *Stepwise* e Hierarquia em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. **Estudos de Psicologia**, São Paulo, v.7, p. 19-29, 2002.

ADAMS, J.S. Toward na Understanding of Inequity. **Journal of Abnormal And Social Psychology**, v. 67, n.5, p. 422-436, 1963.

AGUILAR, F.J. **A Ética nas Empresas**. Rio de Janeiro:Zahar, 1996.

ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. The measurements and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. **Journal of Occupation Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

ARISTÓTELES. **A Ética**. Bauru: Edipro, Série Clássicos, 1995, (470 a.c - 399 a.c)

ARRUDA, M.C.C. et al. **Fundamentos da Ética Empresarial e Economia**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSMAR, E.M.L. Estudos sobre Justiça Distributiva em Situações de Lucro e Perda. **Relatório Técnico**, n.6, FGV: Rio de Janeiro, 1995.

BASTOS, A.V.B.; COSTA, F. M. Múltiplos Comprometimentos no Trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **Anais 24 ENAMPAD**, 24., 2000.

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

BORGES-ANDRADE, J.E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fins. **Temas em Psicologia** (1) 49-62, 1994.

BORGES, L.O.; ARGOLO, J.C.T.; PEREIRA, A.L.S.; MACHADO, E.A.P.; SILVA, W.S. A Síndrome de Burnout e os Valores Organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2002, 15(1), 189-200.

BOFF, L. **Ética e Moral**: a busca dos fundamentos. Petrópolis: Vozes, 2003.

BROCKNER, J.; SIEGEL, P. A. PHYLLIS, A.; DALY, J.P. When trust matters: the moderation effect of outcome favorability. **Administrative Science Quarterly**, 42, sept, 558-583. 1997.

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**, p. 390-413. Thousand Oaks: Sage, 1996.

CARDOSO, C. C. Éticas e Políticas Éticas em Contexto Empresarial. In: Rodrigues, S. B.; Cunha, M.P. (orgs). **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**: uma coletânea luso-brasileira, Iglu:SP, 2000p. 306-334.

CHAUÍ, M. **Convite a Filosofia**. Editora Ática: São Paulo, SP, 1995.

CORTINA, A. **Ética de la empresa**. 2 ed; Madrid: Trotta, 1996.

DELA COLETA, J.A.; SIQUEIRA, M.M.M. Situações de Iniquidade no Trabalho: preferência por soluções cognitivas e comportamentais. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**. Rio de Janeiro: FGV, v. 38, n.3, 1986.

DEUTSCH, M. Equity, Equality, and Need, What determines Which Values Will be Used as the Basis of distributive justice? **Journal of Social Issues**, v. 31, n.3, p. 137-149, 1975.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S.; & SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v.71, p.500-507, 1986.

FARIA, J.H. **Ética na Política e na Empresa**: 12 anos de reflexão. RAE., p. 125-127, vol. 43, nº 1, jan./fev./mar, 2003.

FERREIRA, M.L.B. **Modelo Psicossocial para intenção de rotatividade**: Um estudo comparativo entre trabalhadores dos setores metalúrgicos e eletro-eletrônicos de São Paulo. Nº de páginas, 2001. Dissertação apresentada no Curso de Mestrado em Administração. São Bernardo do Campo: UMESP, 2001.



FERREL, O.C. **Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. Rio de Janeiro: Reichman J. Affonso, 4 ed., 2001.

FILENGA, D. **O impacto da percepção de justiça no comprometimento organizacional**: um estudo no setor público municipal. 1-88, Dissertação apresentada no Curso de Mestrado em Administração. São Bernardo do Campo – SP, UNESP, 2003.

FONSECA, C.A.M.; Bastos, A.V.B. Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. In: **ENANPAD**, 26., 2002.

GOMIDE Jr., S. ; FREITAS, C.P.; SCHUCHT, L.V.C.; CARVALHO, L.L.; MACHADO, M.C.; SANTOS, M.R. **Construção e Validação de Um Instrumento de Medida de Percepção de Comportamentos Éticos Organizacionais**. Trabalho apresentado na XXXIII Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia, Belo Horizonte, 2003.

GOMIDE Jr., S. **Antecedentes e Conseqüentes das Percepções de Justiça no Trabalho**. 1999, 1-136. Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Instituto de Psicologia, UnB, 1999.

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

GREENBERG, J. Stealing in the name of justice: informational and interpersonal moderators of thief reactions to underpayment inequity. **Journal of Processes**, 1993, 54:81-103

HOMANS, G.C. **Social Behavior: Its Elementary Forms**. Harcourt, New York: Brace & World, 1961.

HUMBERG, M.E. **Ética na Política e na Empresa**. São Paulo: Editora CLA, 2002.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações**, São Paulo: Ed. Atlas, 1978.

KONOVSKY, M. A. Understanding Procedural Justice and its impact on Business Organizations. **Journal of Management**, vol. 26, nº 3, 489-511, 2000.

KREMER-MARIETTI, A. **A Ética**. Campinas: Papirus, 1989.

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.

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

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, nº 1, p. 111-130, 2003.

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, 76(6): 845-855, 1991.

MOREIRA, J.M. **A Ética Empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

NASH, L.L. **Ética nas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 2001.

NIETZSCHE, F. **Obras Completas : Os pensadores**, São Paulo: Abril Cultural, 1978. (470 a.c. – 399 a.c.)

OLIVEIRA, A. F. **Confiança do Empregado na Organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional**, 1-259, Tese de Doutorado de Brasília, Instituto de Psicologia, UnB – Universidade de Brasília, 2004.

OLIVEIRA, M.A.P.S.; LIMA, S.M.V., BORGES-ANDRADE, J.E. Comprometimento no Trabalho e Produção Científica entre Pesquisadores Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v.34, nº 3, p. 12-20, jul/set, 1999.

ORGAN, D.W. The motivacional basis of organizational citizenship behavior. In: Staw, B.M.; Cummings, L.L. (eds). **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 43-72. Stanford, C.T: Jai Press, 1990.

ORGAN, D.W.; KONOVSKY, M. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, 157-164, 1989.

PASQUALI, L. **Teoria e Métodos de Medida em Ciência do Comportamento**. Brasília, Instituto de Psicologia/UnB: INEP, 1996.

PAZ, M.G.T. (1993) Justiça Distributiva na Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores de Uma Empresa Estatal. In: **Reunião Anual de Psicologia**, 23., 1993, Ribeirão Preto, SP.

PLATÃO. **Defesa de Sócrates. Os pensadores**. São Paulo: Nova Cultural, 4 ed., 1987, (427 a.c. 347 a.c.)

RAWLS, J. A Theory of Justice. **Havard University Press**, 1971.

REGO, A. Climas Éticos e Comportamentos de Cidadania Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n.1. p. 50-63, 2002b.

REGO, A. **Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica**: afinal, quantas dimensões? RAE, p. 25-35, 2003, out./dez.

REGO, A. Justiça e Cidadania nas Organizações - O Papel Moderador das Preferências Éticas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 37, n.2, p. 83-101, 2002a.

REGO, A. Justiça nas Organizações - Na Senda de Uma Nova Vaga? In: Rodrigues, S.B., Cunha, M.P. (orgs) **Estudos Organizacionais**: Novas Perspectivas na Administração de Empresas - Uma Coletânea Luso-Brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

REGO, A.; SOUTO, S. **O Modelo Tetra-Dimensional da Justiça Organizacional – Uma Versão Brasileira**. Trabalho apresentado no XXVI ENANPAD, 2002.

ROCHA, A.S.C.; BASTOS, A.V.B. **Comprometimento do Empregado e Contextos Organizacionais em Mudança: o Caso do Banco do Brasil.** Trabalho apresentado no XXIII ENAMPAD, 1999.

ROSSEAU, J.J. **Os pensadores: do contrato social, ensaio sobre a origem das línguas.** Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens. Discurso sobre as ciências e as artes, 2ª ed, São Paulo:Abril Cultural, 1978.

SÁ, A.L. **Ética Profissional.** São Paulo:Editora Atlas, 5ª ed, 2004.

SALOMON, R. **A melhor maneira de fazer negócios.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SCHERRER, V. **Em la jungla de los negocios: por uma moral de la empresa.** México:Gribaldo, 1991.

SINGER, P. **Ética Prática.** 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

SIQUEIRA, M.M.M. **Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo [Resumo].** Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (org.), XVII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica. Programa (p. 40 ) Belo Horizonte, 2000.

SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes de Comportamentos de Cidadania Organizacional: A Análise de um Modelo Pós Cognitivo.** 1 - 265, 1995. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M.M.M. **Justiça Distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal.** Trabalho apresentado na XXIII Reunião Anual de Psicologia, São Paulo, 1993.

SIQUEIRA, M.M.M. **Medidas do Comportamento Organizacional. Revista Estudos de Psicologia,** Natal, v.7, n.spe, p. 11-18, 2002.

SIQUEIRA, M.M.M.; et al. **Análise de um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade.** Trabalho apresentado no XXVI Congresso Interamericano de Psicologia, São Paulo: SP, 1996.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE Jr., 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**, 2004, Porto Alegre: Artmed, p. 300-330.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE Jr., S.; OLIVEIRA, A.F. **Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações**: estudos psicossociais. São Bernardo do Campo:UMESP, 2001.

SROUR, R.H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998b.

SROUR, R. H. **Ética Empresarial Posturas Responsáveis nos Negócios, na Política e nas Relações Sociais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998a.

STUKART, H.L. **Ética e Corrupção**: os benefícios da conduta ética na vida pessoal e empresarial. São Paulo: Nobel, 2003.

TAMAYO, A. et al. Relação entre os valores do empregado e o comprometimento organizacional afetivo. ENAMPAD, 24, **Anais 24ª ENAMPAD**, 2000.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, vol.33, n. 3, p.56-63, 1998.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M; PAZ, M.G.T. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, 2000, 5(2), 289-315.

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

TOJEIRO, M.C. **Modelos Éticos nas Organizações: crescimento econômico e justiça social**, 1 -112. Tese de Mestrado. Universidade Federal Fluminense, 1998.

VELÁSQUEZ, M. G. **Business ethnias**: concepts and cases. 4<sup>th</sup> ed. Saddle River, Prentice Hall, 1998.

VERONESE, M.V.; GUWESCHI, P.A. Práticas em Psicologia do Trabalho: Três Dimensões Vitais, **Psico**, Porto Alegre, v. 31, n.2, p.209-224, 2000.

VISWESVARAN, C.; ONES, D. S. Examining the construct of organizational justice: a meta analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. **Journal of Business Ethics**, 2002, 38, p. 193-203.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro:Forense, 1970.

ZOBOLI, E.L.C.P. Ética Empresarial: de uma conceituação à liderança no ambiente de trabalho. **O mundo da Saúde**. São Paulo, ano 22, v.22, n.5, 1998, set./out.

ZYLBERSZTAJN, D. **Organização Ética**: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. **RAC**, v.6, nº 2, maio/agosto, 2002, 123-143.

CARTA DE ESCLARECIMENTO

**Estamos desenvolvendo um estudo sobre o que as pessoas pensam e sentem em relação à empresa para a qual trabalham e ao trabalho que realizam.**

Você não precisará se identificar e não estará sujeito a nenhum tipo de risco físico ou psicológico. As suas respostas serão avaliadas juntamente com as de outros funcionários de outras empresas, sendo assim você não será identificado.

Vale ressaltar que o objetivo da pesquisa é acadêmico e que o estudo não se propõe realizar nenhum tipo de consultoria e ou implementações de mudanças nas organizações. A pesquisa pretende conhecer as percepções dos funcionários sobre a empresa, sem intervir no seu dia-a-dia.

Ser colaborador desta pesquisa não implicará em nenhum custo financeiro.

Gostaríamos de contar com a sua colaboração, respondendo o questionário em anexo.

Seja o mais sincero possível, pois os resultados dessa pesquisa estarão contribuindo para o aumento do conhecimento acadêmico na área do Comportamento Organizacional.

Dê suas respostas conforme as instruções, não deixando nenhuma questão sem resposta.

Qualquer dúvida, ligue para:

**Fone: 0xx34 3218 2235 – Departamento de Psicologia – UFU**  
0xx34 32394131 – CEP/ UFU

Pesquisadores: Dr. Sinésio Gomide Júnior

Werusca M. Virote de Sousa

Abaixo, estão frases que podem traduzir o que você pensa sobre seu trabalho e sobre a organização onde você trabalha. Assinale sua opinião sobre cada uma delas, anotando, nos parênteses, sua concordância conforme os códigos abaixo:

<b>1 – DISCORDO TOTALMENTE</b>	<b>3 - APENAS CONCORDO</b>
<b>2 - APENAS DISCORDO</b>	<b>4 – CONCORDO TOTALMENTE</b>

### **A EMPRESA ONDE EU TRABALHO...**

1.  ... exige obediência aos requisitos técnicos ( equipamentos, horários e outros)
2.  ... investe, com freqüência, em projetos de melhoria ( espaço físico, tecnologia, pessoal e outros)
3.  ... oferece oportunidade para correção dos erros
4.  ... oferece produtos e serviços de qualidade aos seus clientes, buscando inovações tecnológicas.
5.  ... oferece seus produtos a preços competitivos
6.  ... oferece seus produtos nos prazos prometidos
7.  ... presta informações precisas e objetivas a seus clientes, quando solicitada
8.  ... respeita e valoriza seus clientes
9.  ... trata com igualdade a todos os empregados
10.  ... trata seus empregados, na empresa, como possuidores de direitos e deveres



11.  ... busca assegurar honestidade em suas transações com clientes
12.  ... reconhece, publicamente, dentro e/ou fora da empresa, os trabalhos bem feitos
13.  ... confere responsabilidade aos empregados que realizam seus trabalhos
14.  ... possui políticas que impedem que seus empregados sejam humilhados e/ou discriminados, na empresa
15.  ... estabelece prazos compatíveis com as tarefas a serem executadas
16.  ... possui objetivos que são conhecidos por todos
17.  ... possui políticas justas de avaliação de seus empregados
18.  ... possui políticas que permitem a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisão
19.  ... possui políticas que permitem aos gerentes permanente renovação de seus conhecimentos
20.  ... possui políticas que são conhecidas por todos
21.  ... possui regras e normas que foram definidas a partir da consulta a todos os envolvidos
22.  ... responde, de maneira precisa, às demandas de sua clientela
23.  ... possui políticas que permitem aos empregados contínua revisão de seus conhecimentos





- 8-  A minha empresa dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas
- 9-  Por meio de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como a política salarial
- 10-  A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas
- 11-  A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão
- 12-  Na minha empresa recebo feedback úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho
- 13-  No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações sobre as decisões tomadas pelos chefes
- 14-  Ao se relacionar com os empregados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais
- 15-  Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista
- 16-  O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as conseqüência das mesmas
- 17-  O meu chefe se preocupa com os meus direitos
- 18-  O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza

19-  O meu chefe fornece-me informações a cerca do modo como estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho

20-  O meu chefe oferece justificativa adequada par as decisões relativas ao meu trabalho

**DADOS PESSOAIS:**

**SEXO:**  MASCULINO  FEMININO

**IDADE:** \_\_\_\_\_ anos

**ESTADO CIVIL:**  SOLTEIRO( A)  CASADO( A)

AMASIADO( A)  VIUVO( A)

SEPARADO  OUTROS

**CARGO OU FUNÇÃO QUE EXERCE NA EMPRESA ONDE TRABALHA:**

\_\_\_\_\_.

**HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA** \_\_\_\_\_ ANOS.

**QUANTO TEMPO TRABALHA NESSA EMPRESA** \_\_\_\_\_ ANOS.

**RAMO DE ATIVIDADE EM QUE TRABALHA:**

INDÚSTRIA

COMÉRCIO

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL

**CIDADE DE MINAS GERAIS EM QUE VOCÊ TRABALHA:** \_\_\_\_\_.