

PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO EM UMA REDE DE CONCESSIONÁRIAS LOCALIZADA NA REGIÃO NOROESTE DO CEARÁ

Francisca Francivânia Rodrigues Ribeiro Macêdo*
Brend Lene Vasconcelos Carneiro**

RESUMO: O objetivo do estudo foi investigar a percepção de justiça organizacional no ambiente de trabalho de uma rede de concessionárias localizada na região noroeste do Ceará. Para tal, realizou-se pesquisa descritiva, por meio de um estudo de caso. A abordagem foi quantitativa e os dados foram obtidos com aplicação de um questionário composto por 20 questões baseadas no estudo de Andrade (2010) e respondidas por 76 funcionários dos setores de vendas, administrativo, gerência e assistência técnica. Para a análise dos dados utilizou-se a entropia informacional. Os resultados mostraram que os funcionários da empresa em análise, de um modo geral, não se consideravam recompensados de maneira justa, tendo em vista a responsabilidade a que estavam incumbidos no trabalho, bem como o salário que recebiam. Concluiu-se que os gestores dessa rede de concessionárias precisam dar maior atenção à forma como os seus funcionários percebem a justiça dentro da empresa, para que assim as deficiências sejam sanadas antes que venham a prejudicar o rendimento das atividades desempenhadas pelos funcionários. Ao final, constatou-se que o fator percepção de justiça pode ser considerado como um antecedente ao comprometimento organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Ambiente de Trabalho; Justiça Organizacional; Rede de Concessionária.

THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE WORKING MILIEU: A STUDY ON A DEALERS´ NET WORK IN THE NORTHWESTERN REGION OF THE STATE OF CEARÁ, BRAZIL

ABSTRACT: The perception of organizational justice on working conditions in a dealers´ network in the northwestern region of the state of Ceará, Brazil, is analyzed.

* Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela FURB - Universidade Regional de Blumenau; Docente na Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA, Sobral (CE), Brasil; E-mail: francymacedo2011@gmail.com

** Especialista em Controladoria e Auditoria Contábil pela Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA, Sobral (CE), Brasil.

Current descriptive research comprising a case study is approached quantitatively. Data were retrieved from a questionnaire made up of 20 questions based on a study by Andrade (2010) and which were answered by 76 professionals in the sale, administration, technical assistance and management sectors. Information entropy was employed for the analysis of data. Results showed that the employees of the firm under analysis felt that they were not being compensated in a just manner for the work done. Results revealed that the managers of the dealers' network should give more attention to the way the employees perceive justice within the firm so that flaws would be eliminated prior to the lowering of the employees' yield. In fact, the perception of justice should be considered as an antecedent to organizational commitment.

KEY WORDS: Working Milieu; Organizational Justice; Network of Dealers.

INTRODUÇÃO

A teoria da equidade refere-se à busca por justiça ou equidade nas trocas sociais (ALEXANDER et al., 2012; GLASS; WOOD, 1996) e enfatiza a percepção pessoal do trabalhador sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização na qual presta serviço (GALHANAS, 2009; SANTOS; LAQUILA; DALFIOR, 2013).

O conceito de justiça organizacional desenvolveu-se a partir de uma estrutura conceitual pré-existente da teoria da equidade que Adams idealizou em 1963 (NDJABOUÉ; BRISSON; VÉZIN, 2012). Desde então, o assunto justiça organizacional tem sido pauta de discussões recorrentes, principalmente nas áreas da psicologia industrial-organizacional, na gestão de recursos humanos e no comportamento organizacional (CROPANZANO; GREENBERG, 1997) instigando e aumentando, consideravelmente, o interesse dos pesquisadores e gestores ao longo da última década (JONES; SKARLICKI, 2012; RUPP, 2011).

Percebe-se que os aspectos complexos inerentes às relações humanas têm sido o assunto de estudiosos e pesquisadores no desenvolvimento social, humano e domínios culturais (BALASSIANO; SALLES, 2012; EVANS; PUCIK; TANURE, 2007). Brooke, Russel e Price (1988) destacam que entre as características mais marcantes do comportamento organizacional estão as percepções de como as organizações reconhecem os valores do empregado e a forma como eles demonstram a sua

apreciação (BROOKE; RUSSEL; PRICE, 1988).

A esse respeito, Naumann et al. (1998) e Balassiano e Salles (2012) relatam que os estudos sobre o tema no ambiente organizacional, sob a ótica da Psicologia Organizacional, têm demonstrado que o comprometimento afetivo organizacional pode ser explicado em grande parte pela percepção de justiça.

Sabendo-se que a sobrevivência de qualquer ente depende em grande parte das pessoas que trabalham na organização, Owolabi (2012) comenta que o sentimento, pensamento, atitude e comportamento dos funcionários têm um efeito de longo alcance sobre se as metas e os objetivos organizacionais serão ou não atingidos. Owolabi (2012) ainda destaca que tão essencial como a competência técnica dos funcionários é a maneira como esse trabalhador se sente e percebe a justiça ou injustiça no ambiente de trabalho, pois, diante das conclusões que tirar fará suas escolhas, que poderão ser positivas ou negativas.

Para Duarte (2009), a justiça é uma das preocupações fundamentais da sociedade e tem sido discutida desde a antiguidade, pois, não se trata de uma variável que ocorre somente nas organizações, mas, também no dia a dia das pessoas. Segundo Adams (1963), um indivíduo em suas relações sociais, só permanece nela se perceber que seus investimentos são proporcionais aos investimentos dos outros.

De acordo com Colquit et al. (2001) as percepções de justiça são importantes nos ambientes de trabalho, vez que influenciam vários tipos de comportamento do funcionário quando da execução de suas tarefas, portanto, apresenta-se como um preditor significativo de suas atitudes (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001; COLQUIT et al., 2001; GOTLIB, 2011).

Pereira et al. (2012) e Pozza e Martins (2014) asseveram que quando os funcionários sentem-se injustiçados, experimentam sentimentos de raiva, indignação, frustração e desejo de vingança. Isto posto, depreende-se que o desempenho do trabalho abarca não apenas tarefas, mas também elementos contextuais, como componentes interpessoais e motivacionais.

Assmar (1997), Hassan e Hashim (2011) e Schuster, Dias e Battistella (2013) pontuam que a justiça em ambientes organizacionais vem sendo analisada sob três tipos de percepções subjetivas: justiça distributiva - justiça da distribuição dos resultados ou alocações de recursos; justiça procedimental - justiça dos procedimentos utilizados para determinar essas alocações; e justiça interacional -

justiça que focaliza a qualidade do tratamento interpessoal.

Conquanto, embora tenham havido vários debates em torno da questão da justiça organizacional e tenha-se, com isso, possibilitado avanços quanto ao desenvolvimento de um instrumento científico de medida para a temática, tal instrumento ainda não é uma realidade, vez que não são unânimes o número e a natureza das dimensões subjacentes às percepções de justiça (MAIA, 2005).

Santos (2010) relata que, inclusive, ainda não há consenso entre os pesquisadores quanto às próprias dimensões da justiça organizacional. Pereira (2012) destaca, entretanto, que os estudiosos são unânimes ao menos no entendimento de que as dimensões de justiça distributiva e justiça procedimental ou processual são variáveis latentes independentes, apesar de estarem correlacionadas entre si.

Destarte, diante do crescente interesse e importância da identificação da justiça organizacional no ambiente de trabalho das empresas, este artigo tem como pergunta orientadora: Qual a percepção de justiça organizacional no ambiente de trabalho de uma rede de concessionárias localizada na região Noroeste do Ceará? Para responder ao questionamento, traçou-se como objetivo investigar a percepção de justiça organizacional no ambiente de trabalho de uma rede de concessionárias localizada na região Noroeste do Ceará.

Essa pesquisa justifica-se pelo fato de haverem no Brasil, segundo Assmar, Ferreira e Souto (2005), estudos esparsos sobre justiça organizacional, sendo necessário o desenvolvimento de pesquisas nessa linha entre os pesquisadores brasileiros. Em nível internacional, conforme relataram Mowday, Steers e Porter (1979), e Hassan e Hashim (2011), do ponto de vista do comprometimento organizacional têm sido realizados estudos desde a década de 1970, porém, ainda existem lacunas na literatura no que se refere à falta de pesquisas e um consenso sobre a possível influência das percepções de justiça e equidade sobre o comprometimento afetivo dos indivíduos dentro das organizações.

Segundo Balassiano e Salles (2012) os estudos realizados sobre esse assunto apresentam incompatibilidades e por vezes são inconclusivos, impossibilitando maiores comparações ou generalizações, dado o viés da área e/ou formas diferentes dos pesquisadores operacionalizarem o conceito de justiça organizacional e equidade.

Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para a construção

de um conhecimento sistemático sobre o assunto, bem como proporcionar aos gestores as ferramentas necessárias para a otimização do processo de retenção de talentos nas organizações. Pretende-se também, aperfeiçoar o entendimento de justiça organizacional com a sistemática de satisfação do funcionário no ambiente do trabalho. E ainda, ao focar o estudo em uma concessionária do Noroeste do Ceará, espera-se despertar nos gestores do ramo de empresa em análise e também de outros, o cuidado em se analisar a percepção de justiça que seus funcionários possuem.

Destaca-se que a justificativa para se estudar essa rede de concessionárias em específico, decorre do fato dela enquadrar-se como aquela que possui o maior número de empresas autorizadas no país, tanto que, em meados da década de 1990, essa rede já contabilizava 730 concessionárias ativas.

2 TEORIA DA EQUIDADE

Equidade é definida por Oliver (1997) como sinônimo de justiça, retidão, ou merecimento em comparação com outras entidades ou outros funcionários, seja real ou imaginário, individual ou coletivo, pessoa ou não-pessoa. Em outros termos, a teoria da equidade reúne em si o conceito de percepção da justiça (KWON; JANG, 2012; SABHARWAL; SOCH; KAUR, 2010).

Desenvolvida por Stacey Adams, a teoria da equidade defende que um fator motivacional que deve ser destacado é a percepção do colaborador acerca da equidade ou justiça relativa à recompensa recebida em comparação com seus colegas (SANTOS; LAQUILA; DALFIOR, 2013).

Ou seja, conforme a teoria da equidade cada pessoa tende a comparar aquilo que lhe é oferecido como recompensa pelo seu desempenho, com aquilo que foi oferecido às pessoas que executam funções semelhantes (BERGAMINI, 1997). Nesta comparação, percebe-se que está implícita a busca de um tratamento justo, ou como colocam os teóricos, a busca por equidade.

Coadunando com as assertivas acima, Sobral e Peci (2008, p. 213) complementam dizendo que “a equidade pode ser definida como uma relação

entre a contribuição que a pessoa dá em seu trabalho e as recompensas que recebe, comparadas com as recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes”.

Em outras palavras, a teoria da equidade apregoa que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Portanto, caso duas pessoas realizem o mesmo esforço, a recompensa de ambas deve ser igualitária. Em suma, idealmente deve haver equidade e equilíbrio, como relatado por Maximiano (2012).

De acordo com Santos, Laquila e Dalfior (2013), se a percepção de tal contribuição for positiva, crê-se que houve justiça no tratamento da equipe, tendo como resultado a satisfação no trabalho. Ao passo que, se essa percepção for negativa, o sentimento de injustiça leva à insatisfação e a um comportamento descomprometido para com a empresa, seus objetivos traçados e resultados almejados.

Segundo Pozza e Martins (2014), a percepção da falta de equidade conduz há alguns comportamentos que influenciam nos resultados da entidade, entre eles: alteração do esforço exercido e dos resultados produzidos, distorção da autopercepção e da percepção dos outros, escolha de outra referência e abandono da situação presente.

Hitt (2007), Robbins (2010) e Pereira et al. (2012) detalharam que, segundo a teoria da equidade, quando os indivíduos percebem-se em situação de desigualdade, injustiça ou parcialidade, procuram restaurar a equidade assumindo determinadas posturas, quais sejam: aumento ou diminuição dos esforços, caso entendam que estão ganhando abaixo ou além do que é justo; modificam as recompensas por meio da redução do ritmo da produção ou da qualidade dos produtos; reveem a autoimagem e os esforços, bem como a percepção que têm sobre os esforços ou as recompensas de outra pessoa; buscam outro ponto de referência, substituindo as pessoas a quem estão se comparando; desistem e abandonam a organização em busca de uma situação mais igualitária em outra instituição.

Em termos organizacionais a teoria da equidade, segundo Robbins (2002), tem forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre seus funcionários e, caso estes processos não sejam bem conduzidos, pode-se minar o clima social da organização, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho onde haja percepção de injustiça e, conseqüentemente, sem estímulos para

a motivação ao trabalho.

Isto posto, como ponderaram Morand e Merriman (2012), a equidade é geralmente considerada útil para a distribuição dos resultados valorizados na arena da atividade econômica (leia-se: pagamentos). Contudo, de acordo com Konopaske e Werner (2002), há que se considerar uma questão importante na concepção do sistema de compensação - a conquista da equidade percebida.

Diante do exposto, percebe-se que a teoria da equidade passou a priorizar a análise dos efeitos da desigualdade sentida, bem como os comportamentos e as ações realizadas pelas pessoas para compensar e reduzir o desagradável estado emocional que floresce a partir de uma situação de desigualdade (PEREIRA et al., 2012).

3 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

O termo justiça organizacional foi cunhado por Greenberg (1987) a partir dos estudos sobre concepções, percepções e reações à (in)justiça por parte dos empregados em relação às organizações em que trabalham (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005; OWOLABI, 2012). Paz et al. (2009) pontuam que a justiça organizacional é concebida como princípio orientador da determinação de direitos e deveres nas organizações e definidor da distribuição de benefícios e encargos advindos da cooperação social.

De acordo com Gopanzano e Stein (2009), a justiça organizacional refere-se à ideia de que uma ação ou decisão é moralmente correta e pode ser definida de acordo com a ética, a religião, a justiça, a equidade, ou a lei. Moorman (1991) e Hassan e Hashim (2011) esclarecem que a justiça organizacional preocupa-se com a forma com que os funcionários determinam se eles foram tratados de forma justa nos seus postos de trabalho e como essas determinações influenciam outras variáveis relacionadas ao trabalho.

Owolabi (2012) comenta que os indivíduos reagem às ações e decisões tomadas pelas organizações continuamente. Segundo o autor, a percepção se tais decisões são justas ou injustas pode influenciar atitudes e comportamentos

subsequentes do funcionário. Segundo Balassiano e Salles (2012), em qualquer relacionamento *trade-off* existe equidade quando a relação entre o investimento e o retorno são percebidos como sendo idênticos em termos de proporção à de outras pessoas ou grupos. Ainda de acordo com os autores, a percepção de desigualdade que afeta tanto o interpessoal quanto os resultados organizacionais não é de lógica, mas, de cunho emocional e psicológico.

A literatura sobre justiça organizacional sugere que a justiça organizacional nos processos de tomada de decisão pode encorajar a aceitação dos empregados para muitas decisões organizacionais. Dessa maneira, Sudin (2011) relata que o entendimento sobre justiça organizacional em processos e práticas de avaliação de desempenho é extremamente importante para as organizações por causa de sua relação com a satisfação dos funcionários no trabalho, comprometimento organizacional e, posteriormente, a sua propensão para procurar outro emprego.

4 DIMENSÕES DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Há um consenso geral de que a justiça organizacional é composta por pelo menos dois componentes, a saber: justiça distributiva e processual. O primeiro está relacionado com a percepção de equidade na atribuição de recompensa, enquanto o segundo está preocupado com a justiça do processo de decisões de alocação (ADAMS, 1965; HASSAN; HASHIM, 2011).

Enquanto de acordo com Klendauer e Deller (2009), a justiça organizacional abrange três dimensões, quais sejam: a distributiva, a processual e a interacional. Colquitt et al. (2001) propuseram desmembrar a justiça interacional, subdividindo-a em justiça interpessoal e justiça informacional, considerando quatro dimensões para justiça organizacional. A justiça distributiva refere-se à percepção dos resultados que são consistentes com as normas implícitas para alocação; a justiça processual refere-se aos meios utilizados para se alcançar os resultados; e a interacional concentra-se na comunicação que ocorre entre gestor e colaborador (COLQUITT et al., 2001; REGO, 2002).

Para Ndjaboué, Brisson e Vézin (2012), a justiça organizacional refere-se

à equidade nas regras e normas sociais que regem as empresas, particularmente em termos de recursos e benefícios de distribuição (justiça distributiva), processos e procedimentos de condicionamento de distribuição (justiça processual) e relacionamentos interpessoais (justiça interpessoal). Consoante os autores, justiça interacional tem dois componentes: justiça relacional (grau de dignidade e respeito recebidos da autoridade de gestão) e justiça informacional (presença ou ausência de explicações da autoridade gerencial sobre novos procedimentos).

Ao passo que Golparvar e Javadian (2012) encontraram como resultado de seu estudo que a justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional são as dimensões da justiça organizacional percebida nos locais de trabalho.

Os autores concluíram ainda que a justiça distributiva se concentra sobre as crenças dos trabalhadores em crenças sobre o domínio das regras de justiça na distribuição dos resultados na organização e que a justiça processual incide sobre a percepção dos trabalhadores sobre a presença de regras de justiça na tomada de decisões e administração de decisões nos locais de trabalho.

Por outro lado, a justiça interpessoal centra-se na presença de justiça em interações sociais que ocorrem entre os indivíduos e os outros (especialmente supervisores) nas organizações. Finalmente, a justiça informacional centra-se na justiça de distribuição de informações na organização e como as informações a respeito das decisões é disseminada e explicada aos outros (GOLPARVAR; JAVADIAN, 2012; ISHAK; ALAM, 2009).

5 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Diante do objetivo proposto para o estudo de investigar a percepção de justiça organizacional no ambiente de trabalho de uma rede de concessionárias localizada na região Noroeste do Ceará, adotou-se como abordagem metodológica a pesquisa de natureza descritiva, realizada por meio de estudo de caso, com aplicação de questionário baseado no estudo de Andrade (2010) e com abordagem quantitativa dos dados, utilizando-se da entropia informacional.

A população da pesquisa compreendeu 100 funcionários das empresas da rede de concessionárias em análise. A amostra foi composta por 76 funcionários que

responderam ao instrumento da pesquisa.

O questionário foi aplicado dentro das concessionárias no mês de dezembro de 2011, sendo que o instrumento está estruturado em duas partes, a primeira com os dados do respondente, como área e profissão e, a segunda com 20 questões apresentando uma escala de 1 a 7 que compreendeu os termos: discordo totalmente, discordo moderadamente, discordo ligeiramente, não concordo nem discordo, concordo ligeiramente, concordo moderadamente, e concordo totalmente.

Para a análise dos dados, foi calculada a entropia informacional. Nesse sentido, Zeleny (1982) considera a entropia da informação como uma medida simples, mas importante devido à quantidade de informações fornecidas com base em uma fonte de informação. De acordo com o autor, a fórmula do cálculo da entropia ocorre por meio de alguns passos predefinidos:

Onde $d_i = (d_i^1, d_i^2, \dots, d_i^m)$ (com os valores normalizados, em que: $d_i^k = \frac{X_i^k}{X_i^*}$, identifica o conjunto D, em termos do *i-ésimo* atributo. (1)

Encontra-se $D_i = \sum_{k=1}^m d_i^k$; $i = 1, 2, \dots, n$. Busca-se a medida de entropia do contraste de intensidade para o *i-ésimo* atributo por meio de $e(d_i) = -\alpha \sum_{k=1}^m \frac{d_i^k}{D_i} \ln \left(\frac{d_i^k}{D_i} \right)$, onde $\alpha = \frac{1}{e_{\max}} > 0$ e $e_{\max} = \ln(m)$. Observa-se que $0 \leq d_i^k \leq 1$ e $d_i^k \geq 0$ (2)

Na fórmula, se todos os d_i^k forem iguais para um dado *i*, então $\frac{d_i^k}{D_i} = \frac{1}{n}$ e $e(d_i)$ terá o valor máximo, ou seja, $e_{\max} = \ln(m)$. Fixando-se $\alpha = \frac{1}{e_{\max}}$, determina-se $0 \leq e(d_i) \leq 1$ para todos os d_i 's. A normalização é necessária para realização do efeito comparativo. (3)

Assim, a entropia total de D é definida pela fórmula: $E = \sum_{i=1}^n e(d_i)$. (4)

Desse modo, quanto maior for $e(d_i)$, menor é a informação transmitida pelo *i-ésimo* atributo. Se $e(d_i) = e_{\max} = \ln(m)$, então o *i-ésimo* atributo não transmite informação, podendo ser removido da análise de decisão. Pelo fato do peso λ_i ser inversamente relacionado a $e(d_i)$, utiliza-se $1 - e(d_i)$ ao invés de $e(d_i)$ e normaliza-se para assegurar

$$\text{que } 0 \leq \tilde{\lambda}_i \leq 1 \text{ e } \sum_{i=1}^n \tilde{\lambda}_i = 1. \quad (5)$$

Dessa maneira, a entropia da informação pode ser representada por:

$$\tilde{\lambda}_i = \frac{1}{n - E} [1 - e(d_i)] = \frac{[1 - e(d_i)]}{n - E}. \quad (6)$$

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a coleta de dados, elaborou-se o cálculo da entropia da informação das questões analisadas, a fim de verificar a variação de opiniões entre as respostas das questões e, em seguida, calculou-se a média das respostas para verificar o nível de satisfação dos entrevistados com relação a cada área pesquisada, conforme apresentado a seguir.

Na Tabela 1, apresenta-se a entropia da informação e a média das respostas do primeiro bloco de questões aplicadas aos funcionários da área de vendas.

Tabela 1. 1º Bloco de questões aplicadas aos funcionários da área de vendas

(continua)

Nº	Bloco 1	Entropia $e(d_i)$	Peso da Questão $\tilde{\lambda}_i$	Média
1	Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.	0,9645	0,1392	4,38
2	Ao se relacionar com os empregados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.	0,9772	0,0896	4,90
3	A minha empresa dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	0,9866	0,0528	5,31
4	Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	0,9731	0,1055	4,90

(conclusão)

5	A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	0,9789	0,0826	5,17
6	O meu chefe se preocupa com os meus direitos.	0,9757	0,0955	5,00
7	Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.	0,9703	0,1166	4,69
8	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	0,9725	0,1078	4,72
9	A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.	0,9812	0,0738	5,14
10	Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	0,9651	0,1368	4,17
Total		9,7451	1	4,84

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Zeleny (1982), quanto maior for o $e(d_i)$ menor será a informação transmitida por ele, ou seja, o grau da entropia será maior quanto mais distante de um o $e(d_i)$ for. Assim, após calcular o peso ($\tilde{\lambda}_i$) de cada questão em relação ao total do grupo (dez questões), observa-se que a questão que apresentou maior $e(d_i)$ é a que retém a menor entropia e vice-versa. Nota-se que o maior $e(d_i) = 0,9866$ encontra-se para a questão nº 3 relacionada à oportunidade que a empresa dá aos funcionários para recorrerem das decisões tomadas, demonstrando que essa questão apresenta a menor informação transmitida, ou seja, a menor diversidade de opiniões entre as respostas, portanto, percebe-se que a maioria dos entrevistados possui opiniões semelhantes, logo, muito próximas a média que foi de aproximadamente cinco.

A questão nº 1, que buscou analisar se os funcionários se consideram recompensados de maneira justa pela responsabilidade que possuem no trabalho, apresentou o menor $e(d_i) = 0,9645$, conseqüentemente resultando no maior peso, ou seja, esta questão foi a que apresentou maior diversidade de opiniões entre os respondentes, o que significa que houveram muitas respostas diferentes da média, que foi de aproximadamente quatro.

De forma geral, com relação à entropia, as primeiras dez questões aplicadas aos funcionários da área de vendas apresentaram pouca diversidade de opinião entre as respostas das questões nº 2, 3, 5, 6 e 9, que também referem-se às maiores médias e maior diversidade de opiniões entre para as questões 1, 4, 7, 8 e 10, que apresentaram médias mais baixas.

A maioria das respostas dos funcionários de vendas para as perguntas 1, 3, 4 e 8 foi concordo moderadamente, o que remete à interpretação de que a maior parte dos trabalhadores dessas empresas tem uma percepção positiva da justiça organizacional praticada neste ambiente empresarial. Porém, houveram respondentes que discordaram totalmente, portanto, possuem uma percepção de (in)justiça organizacional, o que deve ser observado pelos gestores, pois, remete a um sinal de insatisfação e possível comportamento que destoa da entrega e comprometimento para atingir as metas da empresa, como já mencionaram os autores Adams (1963), Maximiano (2012), Pozza e Martins (2014) e Santos, Laquila e Dalfior (2013).

Outro ponto que merece ser mencionado é que 40% dos respondentes discordaram de serem recompensados, de maneira justa, pelo estresse a que são submetidos durante o trabalho (questão 10), portanto, entendem que há (in)justiça nesse quesito.

A esse respeito, a teoria da equidade postula que quando os funcionários percebem que são desvalorizados isso gera tensão, raiva e revolta, levando à necessidade da adoção de comportamentos corretivos, cujo objetivo é a redução ou eliminação do *distress* gerado e uma busca ou retorno à situação de equidade (ASSMAR, 1997). De acordo com Pereira et al. (2012), a tensão sentida será proporcional à magnitude da inequidade, portanto, a força motivadora também será tanto maior quanto mais elevado for o nível de tensão sentida.

Na Tabela 2, apresenta-se a entropia da informação e a média das respostas do segundo bloco de questões aplicadas aos funcionários da área de vendas.

Tabela 2. 2º Bloco de questões aplicadas aos funcionários da área de vendas

Nº	Bloco 2	Entropia $e(d_i)$	Peso da Questão $\tilde{\lambda}_i$	Média
11	Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.	0,9565	0,1748	4,14
12	Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.	0,9815	0,0743	4,90
13	Por meio de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.	0,9659	0,1370	3,90
14	O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.	0,9700	0,1207	4,52
15	A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.	0,9684	0,1272	4,62
16	O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	0,9924	0,0307	5,93
17	Na minha empresa recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	0,9737	0,1057	5,21
18	O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.	0,9835	0,0664	5,55
19	No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.	0,9791	0,0840	4,86
20	O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.	0,9803	0,0792	4,93
Total		9,7513	1	4,86

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 2, em relação ao segundo bloco de questões, percebe-se que o questionamento com maior entropia $e(d_i) = 0,9924$ refere-se à questão nº 16, que está relacionada com o tratamento do chefe com seus empregados, demonstrando menor informação transmitida, deste modo, menor diversidade de opiniões dos

entrevistados demonstrando que a maioria das respostas são semelhantes e estão acima da média que foi de aproximadamente seis.

A questão nº 11 buscou analisar se o entrevistado recebia um salário justo, considerando os demais salários pagos na empresa, apresentou o menor $e(d_j) = 0,9565$. Nesse caso, houve maior diversidade de opiniões, significando que houve muitas respostas diferentes da média que foi de aproximadamente quatro.

Nas últimas dez questões aplicadas aos funcionários da área de vendas, observou-se que as questões nº 12, 16, 18, 19 e 20 foram aquelas que apresentaram maior entropia $e(d_j)$, logo, registraram a menor diversidade de opiniões dos respondentes. Verificou-se também que as maiores médias ficaram com as questões 11, 13, 14, 15 e 17, que apresentaram menor $e(d_j)$; portanto, pontuaram maior diversidade nas respostas e as menores médias.

Chamou atenção o fato da grande maioria dos respondentes terem escolhido como resposta “concordo totalmente” para as questões nº 16 e 18. Em suma, esses funcionários consideram que o chefe o trata com sinceridade e franqueza, além de fornecer informações acerca do modo como desempenha as suas funções.

Destaca-se que a maneira como o funcionário vê seus líderes é um dos pontos cruciais para o relacionamento e rendimento no trabalho e, o fato da maioria dos funcionários dessa pesquisa terem respondido de modo tão positivo a essa situação, remete a uma das forças presentes nesse ambiente de trabalho, corroborando-se com Aryee, Budhwar e Chen (2002), Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro (1990), Lee, Kim e Kim (2013) e Romzek (1990).

De acordo com Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro (1990), e Romzek (1990), a atitude dos empregados em relação à sua organização é determinada pela sua percepção sobre o comportamento dos líderes, suportes organizacionais e características organizacionais.

Aryee, Budhwar e Chen (2002), e Lee, Kim e Kim (2013), por sua vez, comentam que quando os funcionários reconhecem a justiça organizacional em sua organização, provavelmente tentarão retribuir com uma atitude de trabalho positiva.

Na Tabela 3, apresenta-se a entropia da informação e a média das respostas do primeiro bloco de questões aplicadas aos funcionários da área administrativa.

Tabela 3. 1º Bloco de questões aplicadas aos funcionários da área administrativa

Nº	Bloco 1	Entropia $e(d_i)$	Peso da Questão $\tilde{\lambda}_i$	Média
1	Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.	0,9801	0,0851	5,05
2	Ao se relacionar com os empregados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.	0,9804	0,0841	4,95
3	A minha empresa dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	0,9837	0,0700	4,82
4	Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	0,9616	0,1645	4,91
5	A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	0,9838	0,0695	5,50
6	O meu chefe se preocupa com os meus direitos.	0,9714	0,1227	5,18
7	Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.	0,9706	0,1258	5,00
8	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	0,9707	0,1257	4,68
9	A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.	0,9847	0,0654	5,41
10	Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	0,9797	0,0871	4,59
Total		9,7666	1	5,01

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 3, que trata do bloco de questões aplicadas aos funcionários da área administrativa, aponta que o maior $e(d_i)$ foi a equivalente a 0,9847 e se refere à questão 9. Essa questão, que trata da preocupação da empresa em coletar informações precisas antes de tomar as decisões, registrou menor diversidade de opinião dos respondentes e está acima da média com 5,41.

Já na questão nº 4, que verifica se a recompensa é de maneira justa pela experiência profissional, encontra-se a menor entropia $e(d) = 0,9616$, que significa maior informação transmitida, ou seja, nesse caso houve maior diversidade de opinião dos funcionários. Nessa questão em específico a maioria dos respondentes escolheu como opção o item 5 “concordo ligeiramente” e outros o item 1 “discordo totalmente”.

Tal realidade pode desencadear comportamentos indevidos por parte do corpo administrativo que se mostra insatisfeito, dada sua percepção de justiça organizacional. Corrobora-se com Paz et al. (2009) que a justiça organizacional é norteadora da determinação de direitos e deveres organizacionais e definidora da distribuição de benefícios e encargos advindos da cooperação social.

Adams (1963) defende que as percepções de desigualdade (seja por super-recompensa ou por sub-recompensa) interferem, de igual maneira, na motivação do funcionário em questão. Já a percepção da existência de equidade é responsável pela manutenção do sentimento de motivação. De acordo com o observado nessa empresa, entende-se como prudente que os seus gestores atentem para esse indicativo de insatisfação laboral, para que sejam evitadas situações de queda da produtividade e outras atitudes que não sejam salutares para o crescimento da entidade.

Nota-se ainda na Tabela 3, que nas questões nº 1, 2, 3, 5, 9 há maior entropia, conseqüentemente, menor diversidade de opiniões, e nas questões nº 4, 6, 7, 8 e 10 registra-se as menores entropias, portanto, maior contradição nas opiniões.

Na seqüência, na Tabela 4, apresenta-se a entropia da informação e a média das respostas do segundo bloco de questões aplicadas aos funcionários da área administrativa.

Tabela 4. 2º Bloco de questões aplicadas aos funcionários da área administrativa

Nº	Bloco 2	Entropia $e(d_i)$	Peso da Questão $\tilde{\lambda}_i$	Média
11	Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.	0,9616	0,1402	4,23
12	Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.	0,9841	0,0581	4,82
13	Por meio de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.	0,9439	0,2046	3,50
14	O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.	0,9810	0,0695	5,36
15	A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.	0,9830	0,0622	5,05
16	O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	0,9945	0,0202	6,14
17	Na minha empresa recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	0,9627	0,1363	4,91
18	O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.	0,9804	0,0716	5,45
19	No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.	0,9537	0,1689	4,50
20	O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.	0,9813	0,0683	5,36
Total		9,7260	1	4,93

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 4, verifica-se que a questão 16, relacionada com a sinceridade e franqueza de como o chefe trata seus funcionários, tem a maior entropia com $e(d_i) = 0,9945$, ou seja, menor contradição nas respostas, estando superior à média com valores próximo a seis.

Na questão 13, que trata da possibilidade da participação dos empregados quando na decisão sobre questões que os afetam diretamente, como a política salarial, observa-se que foi registrada a menor entropia $e(d) = 0,9439$, portanto, há maior contradição de opiniões.

Nota-se ainda na Tabela 4, que as questões nº 12, 14, 15, 16 e 20 apresentam as maiores entropias, ou seja, menores diversidades de opiniões. Enquanto as questões nº 11, 13, 17, 18 e 19 registraram as menores entropias, logo, possuem as maiores diversidades de opiniões.

Na questão nº 11, que trata da percepção de justiça que o funcionário possui no tocante ao salário que recebe frente aos demais salários pagos nesta empresa, registrou-se em sua maioria a resposta “concorda moderadamente”, ou seja, esses funcionários acreditam receber um salário justo comparado aos demais colegas.

Maximiano (2012) e Pozza e Martins (2014) lembram que a teoria da equidade apregoa a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Nesse sentido, infere-se que a organização em foco, dado o nicho em análise, desfruta de boa situação e possui boa imagem perante esses trabalhadores.

Na Tabela 5, apresenta-se a entropia da informação e a média das respostas do primeiro bloco de questões aplicadas aos funcionários da gerência.

Tabela 5. 1º Bloco de questões aplicadas aos funcionários da gerência

(continua)

Nº	Bloco 1	Entropia $e(d)$	Peso da Questão $\tilde{\lambda}_i$	Média
1	Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.	0,9866	0,0906	5,86
2	Ao se relacionar com os empregados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.	0,9939	0,0416	6,00
3	A minha empresa dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	0,9969	0,0207	5,86

				(conclusão)
4	Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	0,9858	0,0959	6,00
5	A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	0,9818	0,1235	5,43
6	O meu chefe se preocupa com os meus direitos.	0,9948	0,0349	5,86
7	Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.	0,9823	0,1202	5,57
8	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	0,9787	0,1440	5,71
9	A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.	0,9758	0,1640	5,14
10	Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	0,9757	0,1645	5,29
Total		9,8524	1	5,67

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 5 encontram-se as dez primeiras questões aplicadas à gerência. Verificou-se na questão nº 3, que está relacionada à oportunidade que a empresa dá aos seus funcionários de recorrerem das decisões tomadas, o registro de uma maior entropia ($e(d_i) = 0,9969$), portanto, houve menor contradição nas respostas.

Nessa questão nº 3, a maioria dos gestores marcou a opção “concordo moderadamente”, o que remete à interpretação de que os instrumentos de informação e diálogo dessa empresa não são vistos como perfeitos nem pelo setor da gerência, denotando necessidade de melhoramento, embora já demarque um resultado positivo. Afinal, como ponderou Owolabi (2012), os indivíduos reagem às ações e decisões tomadas pelas organizações todos os dias e as percepções de um indivíduo sobre tais decisões podem influenciar atitudes e comportamentos subsequentes.

Na questão nº 9 verificou-se menor entropia ($e(d_i) = 0,9758$), logo, notou-se maior informação transmitida e também maior contradição nas opiniões dos respondentes. Nessa questão, especificamente, embora quase totalidade dos

gerentes respondentes tenham marcado respostas positivas, notou-se que o gerente de *marketing* não compactua do mesmo entendimento dos colegas, vez que marcou a opção “discordo moderadamente”, ponto esse que precisa ser analisado com critério pela organização, pois trata-se da coleta de informações precisas antes de tomar as decisões, um dos pontos importantíssimos para o sucesso de qualquer negócio. Além do que, como ponderou Andrade (2010), justiça é um indicador que merece atenção pela área de gestão de pessoas e demais setores da entidade.

Nas questões nº 1, 2, 3, 4 e 6 observaram-se maiores entropias e, portanto, menores divergências entre as opiniões. Já nas questões nº 5, 7, 8, 9 e 10 pontuaram-se as menores entropias deste bloco e, com isso, maior divergência nas opiniões.

Na Tabela 6, evidenciam-se os resultados da entropia da informação e a média das respostas do segundo bloco de questões dadas pelos funcionários da gerência.

Tabela 6. 2º Bloco de questões aplicadas aos funcionários da gerência

(continua)

Nº	Bloco 2	Entropia $e(d_i)$	Peso da Questão $\tilde{\lambda}_i$	Média
11	Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.	0,9835	0,1987	5,71
12	Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.	0,9908	0,1108	6,14
13	Por meio de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.	0,9866	0,1608	5,14
14	O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as conseqüências das mesmas.	0,9871	0,1550	5,57
15	A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.	0,9982	0,0220	5,29

		(conclusão)		
16	O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	0,9993	0,0083	6,86
17	Na minha empresa recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	0,9895	0,1262	5,14
18	O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.	0,9868	0,1593	5,43
19	No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.	0,9992	0,0097	6,14
20	O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.	0,9959	0,0493	6,00
Total		9,9168	1	5,74

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 6, onde encontram-se os dez últimos questionamentos aplicados à gerência, nota-se que a questão nº 16 está relacionada ao tratamento sincero e franco do chefe com os funcionários, possui a maior entropia $e(d_i) = 0,9993$, ou seja, menor diversidade nas opiniões, superando a média, com 6,86.

Já a questão nº 11, que está relacionada à justiça dos salários em consideração aos demais salários pagos na empresa, houve menor entropia $e(d_i) = 0,9835$, portanto, maior informação transmitida e maior divergência nas opiniões. Percebe-se que os gestores divergem de opinião quanto à justiça no tocante à quantia que recebem pelos seus serviços, fator esse que merece atenção. Sobral e Peci (2008) relatam que um dos quesitos importantíssimos que devem ser observados na justiça organizacional é a percepção do salário ou recompensa justa.

Consoante Colquitt et al. (2001) e Sudin (2011), estudos sobre a percepção de justiça organizacional têm mostrado que estas percepções afetam fortemente a atitude dos funcionários, por exemplo: a satisfação no trabalho, as intenções de volume de negócios, o comprometimento organizacional e o comportamento no

local de trabalho, tais como o absenteísmo e os comportamentos de cidadania organizacional.

As questões nº 12, 15, 16, 19 e 20 estão entre as maiores entropias, ou seja, apontaram-se as menores contradições dos respondentes. Já as questões nº 11, 13, 14, 17 e 18 registraram as menores entropias e, conseqüentemente, os maiores níveis de contradição nas opiniões.

Na Tabela 7, apresenta-se a entropia da informação e a média das respostas do primeiro bloco de questões aplicadas aos funcionários da assistência técnica.

Tabela 7. 1º Bloco de questões aplicadas aos funcionários da área de assistência técnica

Nº	Bloco 1	Entropia $e(d_i)$	Peso da Questão $\tilde{\lambda}_i$	Média
1	Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.	0,9726	0,0972	5,00
2	Ao se relacionar com os empregados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.	0,9604	0,1404	4,67
3	A minha empresa dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	0,9611	0,1377	4,39
4	Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	0,9773	0,0804	5,56
5	A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	0,9839	0,0572	5,83
6	O meu chefe se preocupa com os meus direitos.	0,9509	0,1739	4,72
7	Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.	0,9747	0,0895	5,28
8	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	0,9746	0,0901	4,94
9	A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.	0,9849	0,0536	5,33
10	Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	0,9774	0,0800	4,83
Total		9,7177	1	5,06

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 7 verificou-se que a questão com maior entropia $e(d) = 0,9849$, portanto, menor divergência nas respostas foi a questão nº 9. Tal questão refere-se ao fato da empresa procurar coletar informações precisas antes de tomar decisões. Ressalta-se aqui uma divergência de percepção dos gestores de *marketing* e dos funcionários do setor de assistência técnica, posto que os primeiros consideram que a referida empresa não procura coletar de modo satisfatório as informações para a tomada de decisões, enquanto os segundos escolheram, em sua maioria, a opção “concordo totalmente” para esse questionamento percebendo exatamente o contrário.

Já na questão de nº 6, que se refere à preocupação do chefe com os direitos dos funcionários, apresentou-se a menor entropia, conseqüentemente, registrou-se maior diversidade de opinião.

Nessa questão as respostas oscilaram de “discordo moderadamente” a “concordo totalmente”. No entanto, o item essencial que precisa ser extraído dessa situação é que os gestores precisam ter empatia, respeito e inspirar senso de justiça em suas ações e escolhas dentro da entidade, pois, como ponderaram Aryee, Budhwar e Chen (2002), Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro (1990), Lee, Kim e Kim (2013) e Romzek (1990) a atitude dos empregados em relação à sua organização também é determinada pela percepção que possuem sobre a postura de seus líderes. No caso dessas empresas concessionárias, percebe-se que há controvérsias quanto à situação ideal da imagem que os líderes precisam ter perante seus coordenados.

As questões que apresentaram maior entropia foram as de nº 4, 5, 7, 9 e 10, pontuando a menor contradição nas opiniões. Quanto às questões que apresentaram menores entropias, o registro ficou para as questões de nº 1, 2, 3, 6 e 8, logo, houve maior contradição dos respondentes.

Na Tabela 8, estão expostos os resultados da entropia da informação e a média das respostas do segundo bloco de questões aplicadas aos funcionários da assistência técnica.

Tabela 8. 2º Bloco de questões aplicadas aos funcionários da área de assistência técnica

Nº	Bloco 2	Entropia $e(d_i)$	Peso da Questão $\tilde{\lambda}_i$	Média
11	Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.	0,9728	0,1158	4,83
12	Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.	0,9630	0,1575	4,94
13	Por meio de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.	0,9719	0,1195	4,78
14	O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.	0,9751	0,1062	4,94
15	A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.	0,9569	0,1837	4,00
16	O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	0,9884	0,0494	6,17
17	Na minha empresa recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	0,9846	0,0655	5,94
18	O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.	0,9747	0,1079	5,44
19	No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.	0,9846	0,0655	5,94
20	O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.	0,9932	0,0289	5,67
Total		9,7651	1	5,27

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 8, quando das dez últimas questões aplicadas à assistência técnica, verificou-se que a questão nº 20, que se refere ao chefe fornecer justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao trabalho do funcionário, apresentou maior entropia $e(d_i) = 0,9932$, deste modo, menor contradição nas opiniões.

Nessa questão, observou-se que a quase totalidade dos funcionários marcou a opção “concordo totalmente” para esse questionamento. Situação essa que concorre positivamente para uma percepção positiva de justiça dos funcionários perante a empresa em que trabalham, visto que sentem-se respeitados pelo seu superior a partir do momento em que há abertura e prática de um diálogo entre ambos, inclusive no que diz respeito às decisões que foram tomadas quanto à execução de seu trabalho.

A questão nº 15, referente se a empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão, registrou a menor entropia $e(d_i) = 0,9569$, por conseguinte, maior diversidade de opiniões. Por meio das respostas dessa questão, nota-se que há certa contrariedade na escolha da resposta dos funcionários do setor de assistência técnica, visto que alguns ficaram neutros, outros discordaram completamente e alguns concordaram completamente.

Encaixam-se aqui as colocações de Adams (1963), Assmar (1997) e Pereira et al. (2012). Assmar (1997) e Pereira et al. (2012) comentam que os dois extremos, percepção de desvalorização e recompensa em excesso, são problemáticas e inspiram cuidados. Segundo os autores, quando o funcionário percebe-se desvalorizado, nasce um sentimento de tensão, raiva e revolta. Ao passo que, quando sentem-se recompensados em excesso, há um surgimento de desconforto e a tensão cria sentimento de culpa.

Lembrando que Adams (1963) defende que as percepções de desigualdade (recompensa em excesso ou recompensa inferior) interferem igualmente na motivação do funcionário. Ademais, quando os indivíduos percebem-se em situação de desigualdade, injustiça ou parcialidade, eles sentem a necessidade de restaurar a equidade utilizando estratégias de ação nem sempre benéficas para o planejamento e resultados almejados pela entidade (HITT, 2007; ROBBINS, 2010).

As questões que apresentaram as maiores entropias foram as de nº 16, 17, 18, 19 e 20, logo, foram aquelas que apresentam as menores divergências de opiniões.

Enquanto as questões nº 11, 12, 13, 14 e 15 pontuaram as maiores divergências nas opiniões coletadas.

Diante do exposto, infere-se que a justiça é muitas vezes de interesse central para as organizações, pois, as implicações da percepção de injustiça podem afetar atitudes e comportamentos do funcionário na execução de seu trabalho e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. Como ponderou Owolabi (2012), a justiça nas organizações pode incluir questões relacionadas à percepção de remuneração justa, igualdade de oportunidades de promoção, bem como procedimentos de seleção de pessoal.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi investigar a percepção de justiça organizacional no ambiente de trabalho de uma rede de concessionárias localizada na região Noroeste do Ceará. Para tal, realizou-se pesquisa descritiva, por meio de um estudo de caso, com abordagem quantitativa. Os dados foram obtidos com aplicação de questionário baseado no estudo de Andrade (2010), composto por 20 questões respondidas por 76 funcionários dos setores de vendas, administrativo, gerência e assistência técnica. Para a análise utilizou-se da entropia informacional.

A metodologia adotada possibilitou a vivência e a ratificação dos principais pressupostos da teoria da equidade, o que sugeriu que este método pode ser estendido não só ao estudo das demais teorias motivacionais, mas também a outros conteúdos relacionados à psicologia organizacional.

Notou-se que a justiça organizacional tem o potencial de criar poderosos benefícios para as organizações e funcionários, incluindo maior confiança e comprometimento, melhor desempenho no trabalho, melhoria da satisfação do cliente e redução dos conflitos internos.

Ao final, depreendeu-se que a justiça tem sido considerada um dos preditores chave do estado de comportamentos afetivos dos funcionários. Dessa maneira, infere-se que quando os funcionários sentem que estão sendo tratados de forma justa, eles retribuem por meio da satisfação e comprometimento.

Concluiu-se que os gestores dessa rede de concessionárias precisam dar maior atenção à maneira como os seus funcionários percebem a justiça dentro da empresa, de modo que as percepções negativas sofram mudança para uma percepção positiva de justiça, antes que venham a prejudicar o rendimento do trabalho dos funcionários, bem como os próprios resultados da entidade.

Com isso, pode-se evitar o surgimento de estratégias de ação desenvolvidas pelos funcionários para restaurar a equidade, mas que nem sempre são salutares ao crescimento do negócio e ao ambiente social dentro da empresa.

Estudos futuros podem realizar uma avaliação aprofundada do conceito de teoria da equidade e justiça organizacional, levando a uma operacionalização diferente, a fim de melhor avaliar a eficácia da separação entre essas duas construções. Pode-se também utilizar outras técnicas para mensurar os dados, por exemplo, pode-se aplicar equações estruturais. Sugere-se ainda a análise das dimensões da justiça organizacional, separadamente ou em conjunto em um único artigo.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. **Journal of Abnormal Social Psychology**, v. 67, p. 422-436, 1963.

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

ALEXANDER, M. et al. Priority queues: Where social justice and equity collide. **Tourism Management**, v. 33, n. 4, p. 875-884, 2012.

ANDRADE, S. M. de. **Percepção de justiça distributiva no clima organizacional: um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho**. 2010. 105f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de pós-graduação em Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

ARYEE, S.; BUDHWAR, P. S.; CHEN, Z. X. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. **Journal of organizational Behavior**, v. 23, n. 3, p. 267-285, 2002.

ASSMAR, E. M. L. A experiência de injustiça na vida diária: uma análise preliminar em três grupos sociais. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 10, n. 2, p. 335-350, 1997.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.

BALASSIANO, M.; SALLES, D. Perceptions of equity and justice and their implications on affective organizational commitment: a confirmatory study in a teaching and research institute. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 3, p. 268-286, 2012.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BROOKE, P. P.; RUSSELL, D. W.; PRICE, James L. Discriminant validação de medidas de satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, n. 2, p. 139, 1988.

COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. The role of justice in organizations: A meta-analysis. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 86, n. 2, p. 278-321, 2001.

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

CROPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: tunneling, through the maze. In: Cooper, C. L.; Robertson, I. T. (Ed.). **International review of industrial and organization psychology**. Chichester: John Wiley & Sons, v. 12, p. 317-372, 1997.

DUARTE, R. A. P. O impacto do clima organizacional e da percepção de justiça nos comportamentos de retaliação. In: MOSTRA DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA DA PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS, 4., 2009, GOIÂNIA. *Anais...* Goiânia: [S.n.], 2009.

EISENBERGER, R.; FASOLO, P.; DAVIS-LAMASTRO, V. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, v. 75, n. 1, p. 51-59, 1990.

EVANS, P.; PUCIK, V.; TANURE, B. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

GALHANAS, C. R. G. **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública**. 2009. 140f. Mestrado (Dissertação em Sociologia) – Programa de pós-graduação em Sociologia da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2009.

GLASS, R. S.; WOOD, W. A. Situational determinants of software piracy: an equity theory perspective. *Journal of Business Ethics*, v. 15, n. 11, p. 1189-1198, 1996.

GOLPARVAR, M.; JAVADIAN, Z. The Relationship between perceived Organizational Justice and OCBs with consider moderating role of equity sensitivity: some cultural implications. *International Journal of Psychological Studies*, v. 4, n. 2, 2012.

GOPANZANO, R. E.; STEIN, J. H. Organizational justice and behavioral ethics: promises, prospects. *Business Ethics Quarterly*, v. 19, p. 193-233, 2009.

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

GREENBERG, J. A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, v. 12, p. 9-22, 1987.

HASSAN, A.; HASHIM, J. Role of organizational justice in determining work outcomes of national and expatriate academic staff in Malaysia. **International Journal of Commerce and Management**, v. 21, n. 1, p. 82-93, 2011.

HITT, M. A. **Comportamento organizacional**: uma abordagem estratégica. Tradução de Teresa Cristina P. de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

ISHAK, N. A.; ALAM, S. S. Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: the mediating impact of self-esteem. **International Journal of Business and Management**, v. 4, n. 3, p. 52, 2009.

JONES, D. A.; SKARLICKI, D. P. How perceptions of fairness can change A dynamic model of organizational justice. **Organizational Psychology Review**, v. 3, n. 2, p. 138-160, 2012.

KLENDAUER, R.; DELLER, J. Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. **Journal of Managerial Psychology**, v. 24, n. 1, p. 29-45, 2009.

KONOPASKE, R.; WERNER, S. Equity in non-North American contexts: Adapting equity theory to the new global business environment. **Human Resource Management Review**, v. 12, n. 3, p. 405-418, 2002.

KWON, S.; JANG, S. S. Effects of compensation for service recovery: From the equity theory perspective. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 4, p. 1235-1243, 2012.

LEE, U. H.; KIM, H. K.; KIM, Y. H. Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. **Global Business and Management: An International Journal**, v. 5, p. 54-65, 2013.

MAIA, A. F. **O gestor e a justiça organizacional**. 2005. 82f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?. **Journal of applied psychology**, v. 76, n. 6, p. 845, 1991.

MORAND, D. A.; MERRIMAN, K. K. "Equality Theory" as a Counterbalance to equity theory in human resource management. **Journal of business ethics**, v. 111, n. 1, p. 133-144, 2012.

NAUMANN, S. T. et al. Laid off, but still loyal: the influence of perceived justice and organizational support. **The International Journal of Conflict Management**, v. 9, n. 4, p. 356-368, 1998.

NDJABOUÉ, R.; BRISSON, C.; VÉZINA, M. Organisational justice and mental health: a systematic review of prospective studies. **Occupational and environmental medicine**, p. oemed-2011-100595, 2012.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. United States: McGraw-Hill, 1997.

OWOLABI, A. B. Effect of organizational justice and organizational environment on turn-over intention of health workers in Ekiti State, Nigeria. **Research in World Economy**, v. 3, n. 1, p. 28, 2012.

PAZ, M. G. T. et al. Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. **Estudos**, Goiânia, v. 36, n. 1/2, p. 95-115, 2009.

PEREIRA, T. M. F. R. A. et al. Justiça às avessas: uma aplicação da Teoria da Equidade em sala de aula. In: CONGRESSO NORTE NORDESTE DE PESQUISA E INOVAÇÃO - CONNEPI, 7., 2012. **Anais...** Palmas, Tocantins: CONNEPI, 2012.

POZZA, D. L.; MARTINS, D. L. C. C. Qualidade de vida no trabalho: a satisfação dos funcionários na agência do Banco do Brasil de Apiúna-SC. **Maiêutica-Cursos de Gestão**, v. 1, n. 1, 2014.

REGO, A. **Comportamentos de cidadania nas organizações: um passo na senda da excelência?** Lisboa: McGraw-Hill, 2002.

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior**. Prentice Hall of India, 2002.

ROBBINS, S. T. **Comportamento organizacional**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROMZEK, B. S. Employee investment and commitment: the ties that bind. **Public Administration Review**, v. 50, n. 3, p. 374-382, 1990.

RUPP, D. E. An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. **Organizational Psychology Review**, v. 1, n. 1, p. 72-94, 2011.

SABHARWAL, N.; SOCH, H.; KAUR, H. Are we satisfied with incompetent services?. A scale development approach for service recovery. **Journal of Services Research**, v. 10, n. 1, p. 125-142, 2010.

SANTOS, V. **Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa**. 2010. 169f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

SANTOS, J. C. S.; LAQUILA, K. S.; DALFIOR, S. R. A influência da motivação sobre a produtividade na organização: estudo de caso em uma empresa de manutenção industrial. **Destarte**, v. 3, n. 2, 2013.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V.; BATTISTELLA, L. F. Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com comportamento organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 1, 2013.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. [s.l.]: Pearson Prentice Hall, 2008.

SUDIN, S. Fairness of and satisfaction with performance appraisal process. **Journal of Global Management**, v. 2, n. 1, p. 66-83, 2011.

ZELNY, M. **Multiple criteria decision making**. New York: McGraw-Hill, 1982.

Recebido em: 25 de setembro de 2013

Aceito em: 23 de novembro de 2014