

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

CAMPUS FLORESTAL

**SERVIDORES PÚBLICOS X MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
Percepção de justiça organizacional a partir da troca de gestão em uma
universidade pública**

JOSUÉ EDUARDO GOMES DA SILVA

FLORESTAL

MINAS GERAIS – BRASIL

2019

JOSUÉ EDUARDO GOMES DA SILVA

**SERVIDORES PÚBLICOS X MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
Percepção de justiça organizacional a partir da troca de gestão em uma
universidade pública**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Viçosa – *Campus Florestal*, como parte das exigências de obtenção do grau de bacharel de Administração.

FLORESTAL

MINAS GERAIS – BRASIL

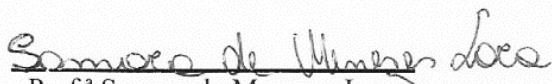
2019

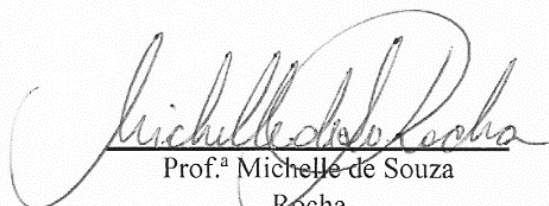
JOSUÉ EDUARDO GOMES DA SILVA

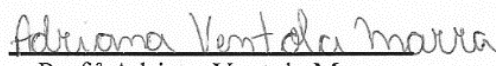
**SERVIDORES PÚBLICOS X MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
Percepção de justiça organizacional a partir da troca de gestão em uma
universidade pública**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Universidade Federal de Viçosa – *Campus*
Florestal, como parte das exigências de
obtenção do grau de bacharel de
Administração.

APROVADO: 28 de junho de 2019


Prof.^a Samara de Menezes Lara


Prof.^a Michelle de Souza
Rocha


Prof.^a Adriana Ventola Marra

(Orientadora)

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo, em primeiro lugar, devo prestar esse agradecimento a Deus, aquele que é onipotente, onisciente e onipresente. Mesmo sabendo que não sou uma pessoa perfeita, Ele está sempre comigo. Sempre ouve as minhas orações em momentos de angústia e ansiedade. *Thank's, God!*

Agradeço a minha querida família pelo apoio e amor. A minha mãe, por estar sempre presente desde o começo dessa caminhada até aqui, me incentivando e também orando por nós. Ao meu pai, pela coragem e disposição dessa mudança, nos ajudando sempre e nunca nos deixando faltar nada. Agradeço também aos meus irmãos Alisson, Ludimila, Larissa e Talita, por estarem sempre perto e que nos pequenos detalhes nos ajudam nesta caminhada.

Deixo meu agradecimento também a todos os professores e professoras que tive a oportunidade de ter até hoje. A cada um, deixo o meu obrigado pelo esmero ao ensinar e por acreditar no futuro de uma geração.

Agradeço, em especial, a minha orientadora Adriana Ventola Marra, pelo esforço no qual exerce sua profissão, seja nas disciplinas, em projetos de pesquisa, organização de eventos acadêmicos, em artigos, e aqui, na orientação deste Trabalho de Conclusão de Curso. Acredito que outras pessoas já te falaram isso, mas é sempre bom frisar: você é incrível. Tem uma força e vontade muito grande na dedicação à sua profissão, sempre fomentando o ensino e pesquisa dentro da universidade, e não apenas isso, também incentiva seus orientandos a crescer como pessoas e profissionais.

Algumas oportunidades acadêmicas devo destacar aqui. Agradeço à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pela bolsa concedida, durante um ano, para a viabilização da pesquisa sobre transformações organizacionais e comportamento humano, orientado também pela professora Adriana Ventola Marra. Agradeço ainda a oportunidade de participar da Empresa Júnior de Administração do campus, e a cada membro que passou por ali. Aprendemos na prática e trabalhamos levantando a bandeira do empreendedorismo. São experiências que foram de grande importância para minha vida acadêmica.

Não poderia esquecer do grupo de pesquisa formado na universidade. Obrigado a todos ali (Adriana, Maria, Débora, Samara, Rita, Sabrina e Irajane) que colocam a mão na massa e auxiliam uns aos outros a não desistir. Descobri que a pesquisa tem a sua devida importância para as organizações e sem ela o desenvolvimento da sociedade seria muito mais devagar.

À turma a qual entrei, em 2015. Mesmo com dificuldades chegamos ao final dessa etapa. Em especial, agradeço aqueles que estiveram mais próximos nos trabalhos acadêmicos: Thaís, Mari, Verônica, Marcela e Bruno.

Deixo meu agradecimento a Thaís, que sempre esteve presente desde o início em praticamente todos os momentos ali na universidade. Obrigado por ser uma pessoa prestativa e atenciosa e por se tornar essa grande amiga que é. Não esqueci de nosso quarteto também, vocês são *show!*

A todos que, de alguma forma, foram presentes e ajudaram nesta caminhada, obrigado!

“Não vivam preocupados com coisa alguma; em vez disso, orem a Deus pedindo aquilo de que precisam e agradecendo-lhe por tudo que ele já fez”.

(Filipenses 4:6)

RESUMO

O presente estudo buscou identificar as percepções de justiça organizacional após uma troca de gestão na UFV/CAF, para compreender o comportamento dos servidores frente às mudanças ocorridas. Considerou-se, neste o estudo, o modelo tridimensional de justiça organizacional: percepção de justiça distributiva; percepção de justiça de procedimentos e percepção de justiça interacional. Para tanto, utilizou-se da abordagem mista, por meio da aplicação de 88 questionários e 12 entrevistas, analisados por meio de estatística descritiva e univariada e análise de conteúdo. Verificou-se, como resultados da análise quantitativa, que os servidores possuem dificuldades em perceber as três formas de justiça, posicionando-se como indiferentes, em sua maioria, para a justiça distributiva, de procedimentos e interacional. Contudo, na análise dos dados qualitativos, destacou-se uma insatisfação com a nova gestão ocasionada, principalmente, pela percepção negativa de justiça interacional. As novas regras e procedimentos foram considerados justos. Porém, a forma como a direção coloca esses procedimentos em prática não foi considerada justa. Este estudo pode contribuir para melhorias nos aspectos considerados negativos, no tocante a percepções de justiça e mudanças organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Justiça Organizacional. Mudança Organizacional. Gestão Pública.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégia de Triangulação Concomitante	14
-----------------------------------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa de interpretação da justiça organizacional.	22
---------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Artigos relacionados à Mudança e Comportamento em Universidades	6
Quadro 2 - Modelos de Estudo de Justiça Organizacional.....	9
Quadro 3 - Modelo tridimensional de justiça organizacional	10
Quadro 4 - Categorias de análise.....	16
Quadro 5 - Perfil dos entrevistados	17

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa	18
Tabela 2 - Limites mínimo e máximo	19
Tabela 3 - Faixa de interpretação (N)	20
Tabela 4 - Faixa de interpretação (%)	20
Tabela 5 - Medidas de posição e dispersão em relação às dimensões da justiça organizacional	21
Tabela 6 - Principais respostas da categoria de análise: Mudanças Organizacionais.....	23
Tabela 7 - Principais respostas da categoria de análise: Percepção de Justiça Organizacional	25
Tabela 8 - Principais respostas da categoria de análise: implicações das mudanças nas percepções de Justiça Organizacional	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
2.1. Mudanças Organizacionais.....	4
2.2. Gestão Pública no Brasil.....	7
2.3. Justiça Organizacional: conceitos e dimensões	8
3. METODOLOGIA E MÉTODO	13
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	17
4.1 Análise Quantitativa	18
4.2 Análise Qualitativa	22
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA UNIDADE DE OBSERVAÇÃO.....	39
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	40
ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO.....	42
ANEXO 2 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	44

1. INTRODUÇÃO

Eventualmente, as organizações passam por processos de mudanças, esperados ou não. Para Wood Jr. (2009, p. 190) as mudanças organizacionais estão vinculadas às necessidades que as organizações têm de procederem “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

Tais mudanças afetam as pessoas direta e indiretamente em suas tarefas e afazeres, podendo ocorrer várias reações, desde uma postura resistente até uma alta aceitação (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999). Os indivíduos podem manifestar a resistência com variados comportamentos, pois não são seres passivos, mas sim participantes na formação de seus ideais (MOTTA, 2001), variando de acordo com sua subjetividade (SILVA; VERGARA, 2003; HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Um dos maiores desafios dos gestores de organizações públicas na atualidade é conseguir a cooperação e conquistar o apoio e a confiança dos servidores, para que as mudanças organizacionais não fracassem. A teoria da justiça organizacional oferece subsídios para a compreensão do processo de implementação e dos resultados da mudança organizacional, integrados com as percepções das pessoas que foram afetadas por essas mudanças sobre o tratamento dispensado pelos gestores (KIMBERLEY; HÄRTEL, 2007).

A percepção de justiça organizacional pode ser entendida como formas, tratamento e recompensas justas dadas aos membros de uma organização (GREENBERG, 1990; JESUS; ROWE, 2014). A percepção de justiça organizacional pode ser tanto positiva como negativa. A mesma, por sua vez, pode ser afetada por procedimentos que são considerados fora do que é habitual (BAUMAN, 2015). O habitual é como as coisas sempre funcionaram e devem permanecer. Resistir ao que é contra o habitual pode significar uma defesa do que já conhecido pelo grupo (BAUMAN, 2015).

Uma percepção negativa de justiça pode acabar acarretando em uma resistência à mudança proposta pela organização. Comportamentos de baixo desempenho, absenteísmo e até mesmo roubos podem ser causados pela percepção de injustiça organizacional (GREENBERG; 1990). Para Jawahar (2007), a percepção de injustiça organizacional não só afeta o desempenho, como também as reações dos indivíduos vindas destas percepções. Dessa forma, uma postura resistente frente às mudanças pode ser ocasionada por uma percepção de injustiça organizacional e vice-versa, afetando seu desempenho pessoal e organizacional, bem como o

convívio com os demais colegas no ambiente de trabalho. Logo, tem-se como pressuposto, neste estudo, que quanto maior a percepção de injustiça, maior será a resistência do indivíduo.

A Universidade Federal de Viçosa - *Campus* Florestal (UFV/CAF) passou, em agosto de 2017, por uma mudança de gestão com a alteração do diretor geral e de seus auxiliares. A gestão anterior ficou por 16 anos no comando do *campus*. Tal diretor sempre foi bem aceito por todos, possuindo uma relação quase que fraternal e familiar com os servidores do campus, porém já não poderia mais se candidatar ao cargo, pois havia ficado 8 anos como representante do ensino federal técnico (Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal – CEDAF) antes da transformação em campus da UFV, além de mais 8 anos já como representante da UFV/CAF. A eleição de 2017 teve apenas um candidato único e que foi apoiado pelo antigo diretor, o que favoreceu a eleição deste como candidato único. Durante o primeiro ano da nova gestão, algumas mudanças ocorreram, podendo significar uma mudança do modo habitual de gerir o *campus*, pois os servidores e docentes já estavam acostumados ao modelo de gestão do outro diretor.

Uma situação de mudança organizacional como uma troca de gestão traz consigo, claramente, altos níveis de incerteza, e percepção de (in)justiça e incerteza estão intimamente ligadas (MARZUCCO et al., 2014). Kimberley e Härtel (2007) apontam que estudos indicam que a percepção de (in)justiça organizacional tem um impacto significativo nas ações e reações, bem como nas atitudes e comportamentos dos indivíduos nas organizações. Tais estudos, segundo os autores, estabelecem que, com percepções de justiça, os funcionários tendem a manter atitudes positivas em relação à mudança, estar abertos às mudanças e desenvolver comportamentos positivos, sendo menos propensos a mostrarem comportamentos contraproducentes como absentéismo e sabotagem.

Portanto, finalizado o primeiro ano da nova gestão (quando se iniciou este estudo), considerou-se oportuno investigar o seguinte problema: Quais são as percepções de justiça organizacional dos servidores técnicos-administrativos da UFV/CAF, a partir das mudanças ocorridas por essa troca de gestão? Cabe destacar que não será objetivo desta pesquisa comparar a percepção de justiça entre a gestão anterior e a atual da UFV/CAF.

Para responder tal questão, este estudo teve como objetivo identificar as percepções de justiça organizacional após uma troca de gestão na UFV/CAF. Dessa forma, é possível entender melhor o comportamento dos servidores técnicos-administrativos frente às mudanças ocorridas pela organização. Para alcançar o objetivo geral apresentado, seguem aqueles que são específicos:

- a) Descrever as principais mudanças ocorridas na UFV/CAF após a troca de gestão, a partir da percepção dos participantes da pesquisa;
- b) Identificar as percepções dos servidores técnico-administrativos em relação às mudanças decorrentes da troca de gestão na UFV/CAF;
- c) Identificar como os servidores técnico-administrativos percebem a justiça organizacional diante das mudanças na gestão nas suas dimensões.

Justifica-se a realização desta pesquisa porque o estudo da justiça organizacional, relacionado às mudanças em universidades públicas, ainda não é muito difundido. Em uma pesquisa, realizada em julho de 2018, foram encontrados dez artigos disponíveis nas bases de dados nacionais SciELO (*Scientific Electronic Library Online*) e Spell (*Scientific Periodicals Electronic Library*), no período de 2003 a 2018. Foram utilizados os termos “mudança”, “comportamento”, “universidade”, “reações” e “servidores” combinados de dois a dois para a busca dos artigos. Na Spell, foram encontrados 12 artigos, sendo eliminados 7 após a leitura dos resumos por não fazerem parte de pesquisas em universidades ou não envolverem os servidores. Na SciELO, encontraram-se 10 artigos, sendo que 5 foram eliminados por não fazerem parte do escopo delimitado neste estudo. Assim, totalizaram-se 10 artigos encontrados com as duas bases de dados.

Os artigos têm em comum o estudo das mudanças e seus reflexos em servidores de universidades, mas se diferem quanto aos objetivos, pois cada um retrata uma mudança específica. São relacionados nestes estudos as mudanças com o comportamento organizacional (SILVA; MELO, 2012), modelos de gestão (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2009), treinamentos (MAGALHÃES et al., 2010), nível de escolaridade (LIMA; SILVA, 2014), gestão por competências (LIMA; LIMA, 2013), saúde dos servidores (BERRIA et al., 2016; MARQUES; MARTINS; SOBRINHO, 2011), formas de acesso de estudantes em universidades (NOGUEIRA et al., 2017) e estudos específicos em cursos de graduação (COSTA, 2003; COSTA; BARA; GARCIA, 2013). Porém, nenhum deles relacionam as mudanças ocorridas na universidade com a percepção de justiça organizacional.

Observou-se que o número de publicações começou a crescer apenas em 2009, mostrando o aumento da importância deste tema para as organizações e pesquisadores. Nota-se, porém, que o número de publicações ainda é pequeno e evidencia-se a lacuna de estudos em administração que abordem as mudanças recentes ocorridas nas universidades brasileiras e sua influência no comportamento de seus servidores.

Ressalta-se, também, a contribuição para os gestores da instituição pesquisada. Estes poderão, ao conhecer as percepções de seus membros, no que se refere à justiça organizacional, desenvolver práticas e políticas organizacionais, para minimizar os efeitos negativos de tais percepções e manter os pontos positivos encontrados.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: na primeira seção, apresentou-se esta introdução geral sobre o tema e o problema a ser abordado; a seguir, na seção dois, será apresentada a fundamentação teórica; na seção três, a metodologia e o método a serem adotados; na seção quatro, a análise dos resultados, e, por fim, na seção cinco, expõem-se as considerações finais deste estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica desta pesquisa serão abordados os seguintes temas: mudanças organizacionais, gestão pública no Brasil e percepção de justiça organizacional.

2.1. Mudanças Organizacionais

Vive-se hoje um tempo de grandes mudanças em todos os tipos de organizações, sejam públicas ou privadas. Parece atual, mas, por volta de 540 a.C., o filósofo Heráclito já dizia que tudo o que existe está em constante transformação (CHAUI, 2007). O contexto das mudanças sociais, políticas e econômicas é centro de estudo neste início de século por vários autores (WOOD JR, 2009). Dessa forma, as mudanças sempre estarão presentes em nossas vidas e, conseqüentemente, nas organizações.

A capacidade de mudar é um fator crítico de sobrevivência devido à crescente incerteza e turbulência do ambiente organizacional (MOTTA, 2001; WOOD JR, 2009). Para Hernandez e Caldas (2001, p. 32) as “organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros”. As mudanças podem ser atribuídas a vários fatores, como vindas de uma exigência do mercado, seja por avanços tecnológicos ou somente por uma estratégia da empresa, iniciada por algum objetivo organizacional (SANTOS, 2014).

Embora existam vários fatores que contribuem para o fracasso de uma mudança, uma das principais razões de as pessoas resistirem à mesma é devido à incapacidade dos gestores para convencer os funcionários a apoiar a mudança e comprometer a energia e o esforço necessários para implementá-la. Os gestores, principalmente os de nível estratégico, devem

desenvolver uma cultura e um clima positivos para a mudança, ou seja, devem garantir que os funcionários experimentem mais emoções positivas do que negativas (MOTTA, 2001; KIMBERLEY; HÄRTEL, 2007; WOOD JR, 2009).

Tais emoções se refletem nas reações dos indivíduos, as quais podem ser de descrença – não acreditam que a mudança será implementada; de resistência – evitam a implementação e sua participação na mudança; de exploração – experimentação da mudança; e de comprometimento – aceitação e cooperação com a mudança (JAFFE; SCOTT; TOBE, 1994¹apud ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999). A percepção e as reações humanas, a respeito das mudanças, afetam em sua implementação e em seu resultado (FONSECA, 2000; SILVA; VERGARA, 2003).

A condução de uma mudança organizacional consiste em um processo complexo em certos momentos, enquanto que em outros tal processo é inconstante e conflitivo, em função de reações negativas dos membros da organização (MOTTA, 2001; WOOD JR, 2009). Caso todos os membros aceitassem a mudança com comprometimento e cooperação, os objetivos da organização seriam mais facilmente alcançáveis. Porém, estamos lidando com pessoas, e a mudança é afetada pelo comportamento dos trabalhadores, que varia de acordo com sua subjetividade (HERNANDEZ; CALDAS, 2001; SILVA; VERGARA, 2003).

Como visto, a mudança pode gerar uma percepção de ameaça à situação já organizada e segura da pessoa (FONSECA, 2000). Um dos motivos apontados para o fracasso de uma determinada mudança é a tendência dos sujeitos em resistir ao que ainda é desconhecido (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). A resistência à mudança pode ser entendida como “qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo” (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 32).

Os indivíduos podem demonstrar resistência com diferentes comportamentos (MOTTA, 2001), ocorrendo de forma passiva através de reclamações, queda de rendimento, ou até mesmo por comportamentos agressivos como paralisações, faltas e sabotagens.

Realizando uma pesquisa sobre mudança e comportamento humano, observou-se que o tema está em crescente desenvolvimento, sendo que a partir de 2009 o número de publicações sobre a temática aumentou. Pode-se observar, a seguir (Quadro 1), os temas, objetivos e métodos utilizados nos estudos:

¹ JAFFE, D. T.; SCOTT, C. D.; TOBE, G. R. **Rekindling Commitment: How to Revitalize Yourself, Your Work, and Your Organization**. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

Quadro 1 - Artigos relacionados à Mudança e Comportamento em Universidades

Base de Dados	Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia
Spell	2012	Silva; Melo	Os reflexos de práticas socioambientais organizacionais sobre as atitudes individuais: uma compreensão à Luz da Teoria do Comportamento Planejado	Identificar os reflexos da mudança de comportamento organizacional para questões socioambientais sobre os indivíduos	Pesquisa qualitativa exploratória por meio de um estudo de caso
Spell	2009	Duarte; Ferreira; Lopes	A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins	Verificar a aplicação de modelos de gestão, como a gestão por competências, em organizações públicas	Pesquisa qualitativa exploratória por meio de um estudo de caso e entrevistas
Spell	2010	Magalhães et al.	A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da UFV na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição	Identificar o modo como o treinamento dos servidores técnico-administrativos (STAs) influencia na realização das atividades na UFV	Pesquisa qualitativa exploratória por meio de um estudo de caso
Spell	2014	Lima; Silva	O significado de “ser servidor público” à luz da aprendizagem transformadora	Compreender a percepção dos servidores quanto ao sentido de ser servidor antes e depois da conclusão de um curso de pós-graduação em nível de mestrado	Pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas
Spell	2013	Lima; Lima	A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC)	Verificar na UFC se os subsistemas de gestão de pessoas, da forma como atualmente se apresentam, estão alinhados às diretrizes propostas pela abordagem da gestão por competências	Pesquisa qualitativa exploratória por meio de um estudo de caso
Scielo	2016	Berria et al.	Estágios de Mudança de Comportamento para a atividade física e fatores associados em servidores técnico-administrativos de uma universidade federal.	Identificar os Estágios de Mudança de Comportamento (EMC) para a atividade física em servidores técnico-administrativos	Pesquisa quantitativa por meio de questionário com 622 servidores
Scielo	2017	Nogueira et al.	Promessas e limites: o SISU e sua implementação na Universidade Federal de Minas Gerais	Investigar as implicações da adesão da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) ao Sistema de Seleção Unificada (SISU)	Pesquisa qualitativa documental
Scielo	2011	Marques; Martins; Sobrinho	Saúde, trabalho e subjetividade: absenteísmo – doença de trabalhadores em uma universidade pública	Suscitar uma discussão sobre a saúde dos profissionais de saúde e as possibilidades de ação sobre os impactos dos novos modos de viver e trabalhar	Pesquisa documental, descritiva e quantitativa
Scielo	2013	Costa; Bara; Garcia	Momentos de avaliação e movimentos de mudança em um curso de Farmácia	Considera concepções e enfoques de estudantes, professores, servidores técnico-administrativos e especialistas em avaliação e vislumbra mudanças que progressivamente vêm permeando o curso de Farmácia	Pesquisa qualitativa por meio de grupo focais
Scielo	2003	Costa	Metodologia de Sistemas Flexíveis aplicada a estudos em Ciência da Informação: uma experiência pedagógica	Metodologia de Sistemas Flexíveis aplicada a estudos em Ciência da Informação: uma experiência pedagógica	Pesquisa qualitativa documental

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Assim como as mudanças estão presentes em todos os lugares, a resistência, como consequência da mudança, também está no serviço público. É comum pensar que os servidores públicos são resistentes à mudança. Porém, o estudo de Oliveira et al. (2017) desmistifica esse pensamento. A pesquisa demonstrou prevalência (79%) de aceitação frente às mudanças que ocorrem dentro da instituição federal de ensino. Os sentimentos de indiferença e de resistência, ainda presentes em menor grau, podem ser trabalhados para possibilitar algumas estratégias, a fim de que as mudanças sejam melhor desenvolvidas. 75,6% dos servidores discordaram que são indiferentes à mudança e 84,4% discordaram que são resistentes, caracterizando-se, assim, uma aceitação das mudanças ocorridas (OLIVEIRA et al., 2017).

Portanto, há uma tendência, de acordo com as pesquisas existentes, dos servidores públicos aceitarem a mudança. Assim, eles podem colaborar ativamente, adaptam-se facilmente e têm vontade de adquirir novas práticas resultantes das mudanças (OLIVEIRA et al., 2017).

Por outro lado, quando percebem as ações das organizações como injustas, os indivíduos tendem a responder com sentimentos e atitudes negativas, apresentando comportamentos de resistência (KIMBERLEY; HÄRTEL, 2007). Entender algumas modificações de concepções na gestão pública brasileira é primordial para compreender o pensamento de tais organizações e de seus servidores.

2.2. Gestão Pública no Brasil

A modificação e reforma da administração pública é caracterizada por Bresser-Pereira (1996) por três dimensões: institucional, cultural e de gestão.

A dimensão institucional é baseada na modificação das leis, a qual conseqüentemente pode criar instituições ou modificá-las. A dimensão cultural é estabelecida na mudança de uma concepção burocrática para uma concepção gerencial. Já a dimensão de gestão dedica-se a colocar em exercício todas as novas ideias gerenciais, oferecendo para a população um serviço mais econômico, bem controlado e de qualidade (BRESSER-PEREIRA, 1996).

No cenário das organizações públicas, “a luta de forças se manifesta entre o ‘novo e o velho’, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas” (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 83). Essas mudanças podem ser atribuídas principalmente por adotar uma concepção utilizada na gestão privada (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 399). Dentro da universidade, entende-se como uma ação característica da Reforma Gerencial a elaboração de planos estratégicos para aquelas que

adotaram o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) (BRESSER-PEREIRA, 2010), o que acontece dentro da UFV/CAF.

A troca de um gestor em uma instituição pública acarreta mudanças nas práticas administrativas, podendo dar continuidade ou não à rotina, costumes e práticas da antiga gestão (BEATRIZ; MACHADO-DA-SILVA, 1999). Dessa forma, sua percepção de justiça pode se modificar frente a essas mudanças. Ao passar por uma mudança, os sujeitos de uma organização podem se sentir injustiçados, levando a um sentimento ruim que tem a possibilidade de desencadear outras reações não positivas. Compreender se os servidores percebem se essas mudanças serão justas é primordial para a aceitação da maior parte dos membros de uma organização e, conseqüentemente, para o sucesso de sua implementação.

Algumas mudanças foram realizadas com a troca de gestão na UFV/CAF, podendo-se perceber a utilização de uma gestão profissional e menos pessoal nas decisões. Algumas das novas medidas tomadas foram, por exemplo, a troca de servidores de setores, a revisão do direito de insalubridade dos servidores, o aumento na normatização e padronização das ações, dentre outras. Tais mudanças implementadas causaram diversas reações nos servidores da UFV/CAF, podendo ter impactado em suas percepções de justiça organizacional.

2.3. Justiça Organizacional: conceitos e dimensões

Os gestores têm um papel central no progresso e comando das políticas de gestão. A percepção destas diretrizes pelos membros da organização está intimamente relacionada às percepções de justiça (SCHUSTER; DIAS; BATTISTELLA, 2014). As mudanças podem afetar as pessoas diretamente ou indiretamente em suas responsabilidades, podendo apresentar diferentes comportamentos.

No aspecto gerencial, algumas mudanças ocorreram com a troca de gestão, e a percepção de justiça organizacional pode ter sido positiva ou negativa, sendo afetada por procedimentos e ações fora do que é considerado habitual (BAUMAN, 2015). O habitual não é justo nem injusto, é como as coisas sempre funcionaram e devem permanecer. Resistir ao que é contra o habitual pode significar uma defesa da ordem natural e ao que já é familiar e conhecido pelo grupo (BAUMAN, 2015).

Na execução de uma mudança organizacional, é primordial entender o que a percepção de justiça pode causar em uma organização, porque, com uma boa percepção de justiça, não somente garante a aceitação, mas também a colaboração, apoio e auxílio nas mudanças que estão sendo propostas pelos gestores (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

A mudança organizacional gera uma sensibilidade aumentada para a percepção de (in) justiça, ou seja, de distribuição de recursos, de procedimentos e de tratamento. Isso ocorre por meio de avaliações feitas pelos funcionários quanto à qualidade das trocas com seus superiores e com a organização como um todo, o que, por sua vez, determina as atitudes e comportamentos dos funcionários no local de trabalho. A mudança organizacional provavelmente conduz as pessoas para o modo de julgamento, ou seja, elas passam a ter um novo olhar sobre as informações relevantes para a justiça (KIMBERLEY; HÄRTEL, 2007; MARZUCCO et al., 2014).

A percepção de justiça organizacional pode ser entendida como as maneiras, tratamento e retorno justos dados aos membros de uma organização. A ideia de justiça começou a ser estudada e tratada por Adams (1965) como uma extensão dos estudos de Homans (1961) (JESUS; ROWE, 2014, p. 178). Todos os modelos de estudo da justiça organizacional podem ser observados, a seguir, no Quadro 2.

Quadro 2 - Modelos de Estudo de Justiça Organizacional

MODELO	DIMENSÕES	CONCEITO
Unidimensional	Justiça distributiva	Fundamenta-se na perspectiva da teoria da equidade, em que recursos e recompensas são considerados justos quando proporcionais.
Bidimensional	Justiças distributiva e procedimental	Considera um novo tipo de justiça, que se refere ao modo como as decisões são tomadas nas organizações e como são planejadas as tarefas.
Tridimensional	Justiças distributiva, procedimental e interacional	Leva em conta a justiça interacional, que aborda o modo como os trabalhadores são tratados por superiores e colegas.
Tetradimensional	Justiças distributiva, procedimental, interacional e informacional	Considera a influência da maneira como os trabalhadores recebem as informações nas organizações em sua percepção de justiça.
Pentadimensional	Justiças distributiva de tarefas, distributiva de recompensas, procedimental, interacional e informacional	Considera que alguns profissionais, como os professores, podem perceber a justiça distributiva em duas perspectivas: de tarefas e de recompensas.

Fonte: Adaptado de Jesus e Rowe (2014).

Como pode ser analisado no Quadro 2, são apontados cinco modelos de estudo sobre a justiça organizacional. Os autores utilizam principalmente o modelo tetradimensional (COLQUITT, 2001; REGO, 2003) e tridimensional (MENDONÇA et al., 2003; REGO, 2002) de justiça organizacional, encontrando estudos com a justiça interacional desmembrada em

duas outras dimensões quanto estudos que agrupam em apenas uma (GARCIA; MACADAR; LUCIANO, 2018). Não existe, entre os autores, uma unanimidade da quantidade de dimensões relacionadas à percepção de justiça em um único modelo. Essa quantidade varia conforme os estudos e pesquisas sobre o tema vão sendo aprofundados (JESUS; ROWE, 2014; MENDONÇA et al., 2003). De acordo com o estudo realizado por Mendonça et al. (2003) o modelo tridimensional de justiça organizacional na realidade brasileira é válido e adequado para mensurar as percepções dos membros de uma organização. Assim sendo, o comportamento de justiça organizacional é caracterizado, neste estudo, por meio do modelo tridimensional de justiça organizacional (Quadro 3) utilizado nas pesquisas de Rego (2002): percepção de justiça distributiva; percepção de justiça de procedimentos; percepção de justiça interacional.

Quadro 3 - Modelo tridimensional de justiça organizacional

Justiça Distributiva

- Em geral, as recompensas que recebo são justas.
- O meu salário é justo.
- Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.
- Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.
- Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.

Justiça Procedimental

- A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelar das decisões (exemplo: quando não concordam com a classificação de serviço ou avaliação de desempenho).
- As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.
- Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.
- Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes.

Justiça Interacional

- O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.
- O meu superior é completamente sincero e franco comigo.
- O meu superior torna claro o que espera de mim.
- O meu superior trata-me com respeito e consideração.
- O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.

Fonte: Rego (2002, p. 90).

Além de considerar a justiça distributiva e procedimental o modelo tridimensional defende também a dimensão de justiça interacional, considerando as relações interpessoais e como ela pode influenciar na percepção de justiça organizacional (JESUS; ROWE, 2014). Com o avanço das pesquisas sobre justiça organizacional é notável que os indivíduos não se interessavam somente nos resultados e recompensas do trabalho, surgiu-se assim, o uso das dimensões de justiça procedimental e interacional (MENDONÇA, 2003). Para Rego (2002, p. 97) os gestores “devem compreender que as pessoas não são apenas sensíveis à justiça dos resultados (por exemplo, salários), mas também à justiça das interações com os superiores”.

A justiça distributiva pode ser caracterizada quanto à distribuição dos recursos da organização e quanto a percepção do indivíduo é considerada justa para essas distribuições, comparando com todos os outros (GOMIDE JR; SIQUEIRA, 2008). Existem duas abordagens que podem caracterizar a justiça distributiva: a abordagem unidimensional e a abordagem multidimensional. A abordagem unidimensional, de maneira mais simples, traz a concepção da equidade, em que a distribuição é justa somente se a soma dos investimentos e resultados forem iguais a soma dos investimentos e resultados de outra pessoa ou setor na organização (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Já na abordagem multidimensional, Leventhal (1980) propôs, além da equidade, a igualdade e a necessidade dentro dos conceitos da justiça distributiva: uma conquista alcançada na organização pode ser repartida igualmente ou também pode ser destinada para aqueles que precisam de recursos naquele determinado momento.

No contexto da mudança, a distribuição de recursos pode se referir a “o que” vai ser mudado e quais são os “vencedores e perdedores” nesta distribuição. Para Cobb, Folger e Wooten (1995, p. 136) tal distribuição de recursos (poder, prestígio, autoridade, responsabilidades, tecnologia, recursos financeiros) afetará fundamentalmente as percepções de quão justo é o esforço de mudança e, como consequência, os resultados frutos dessas percepções, como comprometimento organizacional, confiança e disposição para aceitar mudanças.

A justiça de procedimentos pode ser entendida por meio de como as decisões são tomadas e como são planejadas as atividades da organização. É o entendimento dos processos, de como será feita determinada tarefa (LEVENTHAL, 1980). A justiça de procedimentos foi primeiro constituída por Thibaut e Walker (1975), demonstrando que, nas decisões nas quais as pessoas são ouvidas, as organizações estão propensas a terem resultados mais favoráveis.

Leventhal (1980) estabelece também alguns critérios para que um procedimento seja considerado justo: consistência, em que os processos devem ser coerentes; supressão de viés, no qual os procedimentos não devem ser influenciados por interesses pessoais; precisão, em que os mesmos devem ser embasados em informações precisas; corrigibilidade; representatividade, na qual deve-se considerar a opinião do grupo; e ética.

Uma percepção positiva da justiça de procedimentos possui uma correlação positiva com vários comportamentos no trabalho, tais como: comprometimento com a tarefa, desempenho na tarefa, comprometimento organizacional afetivo, intenção de rotatividade e cidadania organizacional (GOMIDE JR; SIQUEIRA, 2008). Os membros da organização, ao perceberem o processo como sendo justo, estarão mais propensos a expressar lealdade e

entusiasmo para com os objetivos da organização (JESUS; ROWE, 2014). Por exemplo, pesquisas sugerem que a percepção de injustiça de procedimentos entre os trabalhadores pode levar à insatisfação, resultando em resistência ativa à implementação da mudança organizacional (COBB; FOLGER; WOOTEN, 1995; GREENBERG, 1990).

Já a justiça interacional diz respeito à maneira como os trabalhadores são tratados por seus chefes e colegas, sendo proposta por Bies e Moag (1986). É definida como a forma que os funcionários interagem com os outros membros da organização, sendo destacada a relevância da confiabilidade, do respeito e da justificação como critérios de justiça na comunicação interpessoal entre funcionários e superiores (BIES; MOAG, 1986). Pode ainda ser definida como a conduta interpessoal entre o superior e seus funcionários, através da forma como os procedimentos estão sendo aplicados (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

A justiça interacional é considerada por alguns pesquisadores como uma amplificação da justiça de procedimentos. Entretanto, há um certo entendimento de que as duas vertentes possuem suas particularidades, entendendo-se, assim, como dois conceitos diferentes (JESUS; ROWE, 2014). São considerados conceitos distintos porque a percepção de justiça não é formada apenas a partir de como as decisões são tomadas e construídas nas organizações, pois também os gestores e seu estilo de gestão são vistos como fontes de justiça pelos seus subordinados (COBB; VEST; HILLS, 1997). No estudo realizado por Cobb, Vest e Hills (1997), os resultados indicaram que os trabalhadores atribuem a responsabilidade pela justiça procedimental aos seus superiores.

Além disso, os funcionários que possuem um maior comprometimento têm uma percepção de que seus superiores os tratam com dignidade, consideração e respeito (REGO, 2002). O tratamento dispensado pelos supervisores aos trabalhadores é percebido como (in)justo pelo conteúdo da mensagem transmitida, pela conduta do comportamento do superior, por sua cortesia e pelo respeito.

Com uma percepção positiva nas três dimensões de justiça organizacional, há uma maior probabilidade dos membros desenvolverem confiança na organização entre um funcionário e outro, bem como entre um funcionário e seu superior (AL-ABRROW; SHAKER ARDAKANI; HAROONI, 2013). Já uma percepção negativa de justiça organizacional desencadeia nos indivíduos sentimentos negativos, como baixa autoestima e frustração, que podem acarretar até mesmo em potenciais crimes contra a organização (GARCIA; MACADAR; LUCIANO, 2018).

Dessa forma, é importante determinar como os trabalhadores se comportam frente às situações de injustiça, pois, esses comportamentos afetam as atividades da organização

(MENDONÇA, 2003). Assmar, Ferreira e Souto (2005, p. 448) destacam algumas atitudes e comportamentos provenientes de uma percepção positiva ou negativa de justiça organizacional, de acordo com os trabalhos existentes dentro do campo de estudo da área:

O exame da literatura em justiça organizacional permite constatar a multiplicidade de atitudes e comportamentos dos empregados que resultam de suas percepções de (in)justiça dentro das organizações, dentre os quais podemos destacar: satisfação, motivação, desempenho e produtividade no trabalho; comprometimento organizacional; cidadania organizacional; rotatividade, intenção de rotatividade e absenteísmo; confiança no supervisor ou gerente; e comportamentos de retaliação como, por exemplo, roubos, agressão e violência no trabalho.

De acordo com Assmar, Ferreira e Souto (2005), as mudanças que são feitas em uma organização são antecedentes às percepções de justiça organizacional. Segundo os autores, é preciso considerar todas as três formas de justiça ao implementar as mudanças que estão sendo planejadas.

Como algumas mudanças afetam os procedimentos, as distribuições de recursos e as interações com os membros da organização, é importante que os gestores tenham atenção aos impasses que podem acontecer com as percepções negativas. É preciso, assim, “recorrer à transparência dos critérios de distribuição e à oportunidade de dar voz aos empregados, fazendo-os participar dos processos de tomada de decisão” (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005, p. 446).

Diante disso, buscando entender a percepção de justiça organizacional frente à mudança de diretor e suas implicações na universidade pesquisada, é detalhada, a seguir, a metodologia utilizada neste estudo, de acordo com os temas apresentados.

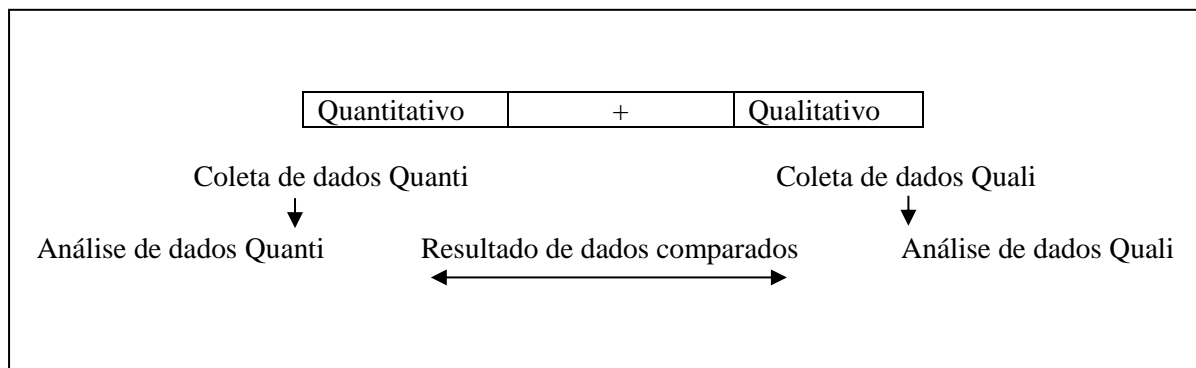
3. METODOLOGIA E MÉTODO

Esta pesquisa tem um caráter descritivo, tendo como finalidade descrever aspectos de uma determinada população ou de relacionar uma variável com outra (GIL, 2008). Para Hair et al. (2005), a pesquisa descritiva explica/descreve um fato através da mensuração de um acontecimento.

Considerando-se essa finalidade, o estudo utilizou a abordagem mista, por meio da estratégia de triangulação concomitante (CRESWELL, 2007). É vantajoso utilizá-la porque “é familiar para a maioria dos pesquisadores e pode gerar resultados validados e substanciados” (CRESWELL, 2007, p. 219). Essa estratégia utiliza métodos quantitativos e qualitativos

separadamente, com o objetivo de corrigir e equilibrar os pontos fracos de um método com os pontos fortes de outro. Suas etapas são exemplificadas na Figura 1.

Figura 1 - Estratégia de Triangulação Concomitante



Fonte: Adaptado de Creswell (2007, p. 217).

Além disso, utilizou-se o método do estudo de caso, sendo este a análise detalhada de um fato específico, considerando todo o conhecimento de um acontecimento único por meio de um estudo bem detalhado (COSTA et al., 2013). Para Yin (2010, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Dessa forma, considerando a definição de Vergara (2007, p. 50), de que o universo é um “conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo”, o universo da pesquisa é composto por servidores técnico-administrativos da UFV/CAF.

Os dados foram coletados por meio de questionário (ANEXO 1) e roteiro de entrevista semiestruturada (ANEXO 2). Os questionários foram aplicados no período de dezembro de 2018 a fevereiro de 2019. Em dezembro de 2018, a UFV/CAF contava com o total de 316 servidores técnicos-administrativos, sendo 119 docentes e 197 técnicos. Desses 197 técnicos, 2 estavam afastados para capacitação, 1 afastado por motivos pessoais e 4 estavam emprestados para outra instituição. Dessa forma, totalizaram-se 190 técnicos ativos – dados disponibilizados pelo Serviço de Gestão de Pessoas da UFV/CAF.

A amostra da presente pesquisa pode ser classificada como não probabilística por conveniência, em que a seleção dos participantes da pesquisa se deu por acessibilidade. Utilizam-se amostras por conveniência, porque a intenção da pesquisa não é a de estimar com exatidão os valores da população, mas sim de entender as relações entre as variáveis (COZBY, 2003).

Os questionários foram aplicados de forma presencial. Da aplicação para os 190 técnicos, retornou-se um total de 95 questionários, e, entre estes, 3 foram considerados inválidos por deixarem em branco mais da metade do questionário, além de apresentarem rasuras. Ademais, 4 foram descartados por *missing*, totalizando 88 questionários válidos.

O questionário utilizado na pesquisa foi validado por Rego (2002), baseado no modelo tridimensional de Justiça Organizacional. O mesmo é composto inicialmente por um texto explicativo da pesquisa e dividido em duas partes, sendo a primeira com dados demográficos e a segunda com as três dimensões de justiça organizacional avaliadas pela escala *likert*.

Os dados foram analisados por meio de uma estatística descritiva e univariada (média, mediana, moda e desvio padrão) através dos *softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Statistics 17)* e do *Microsoft Excel*. Utiliza-se a análise descritiva para “organizar, resumir e descrever os aspectos importantes de um conjunto de características observadas ou comparar tais características entre dois ou mais conjuntos de dados” (REIS; REIS, 2002, p. 31). Junto ao questionário foram coletados também dados demográficos para descrição do perfil dos participantes, garantindo seu anonimato. A interpretação dos dados se deu sobre o cálculo das médias de cada item da justiça organizacional, por meio de uma faixa de interpretação, sendo melhor explicado na próxima seção.

O roteiro da entrevista semiestruturada foi adaptado de Franco (2016). É dividido em perfil demográfico, questões gerais e questões específicas do modelo tridimensional de Justiça Organizacional. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2004), dividindo-se em três fases: na primeira, realizou-se uma pré-análise, sendo composta pela seleção do material e leitura flutuante; já na segunda fase, explorou-se o material, codificando-o, dividindo-o em unidades de registro, estabelecendo-o e separando-o em categorias iniciais, intermediárias e finais; por fim, na última fase, fez-se o tratamento dos resultados e interpretações. Assim sendo, estabeleceram-se as seguintes categorias finais de análise, de acordo o método descrito (Quadro 4).

Quadro 4 - Categorias de análise

Categorias finais	Categorias intermediárias
Mudanças Organizacionais	Percepções de mudanças
Percepções de Justiça Organizacional	Justiça distributiva
	Justiça procedimental
	Justiça interacional
Implicações das mudanças nas percepções de Justiça Organizacional	Percepções de justiça ou injustiça sobre as mudanças

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As entrevistas foram realizadas nos meses de março e abril de 2019, com duração entre 30 a 50 minutos. Participaram da entrevista 12 membros da instituição. A definição do número de sujeitos pesquisados nas entrevistas foi delimitada por meio da saturação de dados. A saturação pode ser compreendida como quando nenhuma informação nova ou importante emerge, e quando os elementos e informações do tema vão se repetindo através dos sujeitos da pesquisa (CRESWELL, 2007).

A coleta de dados foi realizada sempre após a apresentação, leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido por parte de cada participante desta pesquisa (APÊNDICE B), em acordo com a Resolução 466/2012, que trata de pesquisas com seres humanos no Brasil.

Na abordagem qualitativa “o que se pretende, além de conhecer as opiniões das pessoas sobre determinado tema, é entender as motivações, os significados e os valores que sustentam as opiniões e as visões de mundo” (FRASER; GONDIM, 2004, p. 146). Em outras palavras, é dar oportunidade para o indivíduo expor seu ponto de vista (FRASER; GONDIM, 2004).

Cada entrevistado foi identificado pela ordem das entrevistas realizadas. Dessa forma, o primeiro entrevistado denominou-se E1, e assim sucessivamente até o último entrevistado denominado E12. O quadro 5 sintetiza as características do perfil dos entrevistados participantes desta pesquisa.

Quadro 5 - Perfil dos entrevistados

Sujeito	Sexo	Idade	Tempo de instituição	Tipo de trabalho
E1	Feminino	40 anos	6 anos	Administrativo
E2	Feminino	28 anos	5 anos	Administrativo
E3	Masculino	32 anos	7 anos	Administrativo
E4	Masculino	53 anos	8 anos	Administrativo
E5	Feminino	26 anos	5 anos	Administrativo
E6	Feminino	32 anos	1 ano	Administrativo
E7	Masculino	24 anos	2 anos	Operacional
E8	Masculino	29 anos	6 anos	Operacional
E9	Feminino	38 anos	10 anos	Administrativo
E10	Masculino	47 anos	15 anos	Administrativo
E11	Feminino	50 anos	27 anos	Operacional
E12	Feminino	35 anos	5 anos	Operacional

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto ao sexo dos entrevistados, 7 são mulheres e 5 são homens. A idade média dos participantes da entrevista foi de 36 anos, variando de 24 anos a 53 anos. O tempo de instituição médio foi de 8 anos, variando de 1 ano até 27 anos de serviço. Dos entrevistados, 8 trabalham em serviços administrativos da instituição e 4 trabalham em atividades operacionais, porém, ambos são considerados servidores técnicos-administrativos. Assim, realizada a caracterização do perfil dos sujeitos entrevistados, na seção seguinte são apresentadas a análise e discussão dos dados obtidos nos questionários e das entrevistas realizadas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os resultados obtidos estão a seguir separados em duas seções, a primeira com a análise quantitativa e a segunda com a análise qualitativa.

4.1 Análise Quantitativa

Na tabela 1 é apresentada uma síntese dos dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa.

Tabela 1 - Dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa

Dados	Categoria	Número de respondentes (N)	Porcentagem (%)
Sexo	Masculino	51	58
	Feminino	34	38,6
	Em branco	3	3,4
Idade	18-25 anos	5	5,7
	26-33 anos	20	22,7
	34-41 anos	29	33
	42-60 anos	28	31,8
	Acima de 60	3	3,4
	Em branco	3	3,4
Renda	1-3 salários mínimos	28	31,8
	3-5 salários mínimos	44	50
	5-7 salários mínimos	9	10,2
	7-9 salários mínimos	4	4,5
	Acima de 9 salários mínimos	1	1,1
	Em branco	2	2,3
Escolaridade	Fundamental	2	2,3
	Ensino médio incompleto	4	4,5
	Ensino médio completo	11	12,5
	Superior incompleto	7	8
	Superior completo	52	59,1
	Mestrado	10	11,4
	Doutorado	0	0
	Pós-doutorado	0	0
	Em branco	2	2,3
Estado Civil	Solteiro	28	31,8
	Casado	55	62,5
	Divorciado	2	2,3
	Viúvo	0	0
	Em branco	3	3,4
Tempo que trabalha na organização	Menos de 1 ano	3	3,4
	Entre 1 e 5 anos	32	36,4
	Entre 5 e 10 anos	25	28,4
	Entre 10 e 15 anos	4	4,5
	Mais de 15 anos	24	27,3

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto aos dados demográficos, 58% (51) do total de respondentes (88) são do sexo masculino; 38,6% (34) são do sexo feminino e 3,4% (3) não quiseram se identificar. A idade predominante é de 34 a 41 anos, constituindo 33% (29), vindo logo depois 42 a 60 anos (28) com 31,8%; 5,7% (5) tem entre 18-25 anos; 22,7% (20) tem entre 26-33 anos; 3,4% acima de 60 anos e 3,4% não quiseram responder (Tabela 1).

A predominância do estado civil é de casados, com 62,5% (55); 31,8% (28) são solteiros; 2,3% são divorciados e 3,4% não responderam. Em relação ao tempo de serviço, 36,4% tem de 1 a 5 anos já trabalhados na UFV/CAF; 28,4% tem de 5 a 10 anos; 27,3% por mais de 15 anos; 4,5% entre 10 a 15 anos e 3,4% por menos de 1 ano. Nota-se, então, que a maioria dos respondentes (68,2%) entrou recentemente na instituição, tendo como tempo de serviço menos de 1 ano até 10 anos.

Em relação à escolaridade, do total de respondentes, 59,1% possuem o ensino superior completo e 11,4% possuem mestrado, demonstrando, assim, um nível elevado na qualificação dos servidores técnicos da UFV/CAF, pois a exigência de qualificação para o cargo é o ensino médio completo.

No que se refere à faixa de interpretação das percepções de justiça dos respondentes, foram utilizados os limites encontrados neste estudo por meio da média e desvio padrão (o limite mínimo é encontrado por meio da subtração da média com o desvio padrão e o limite máximo por meio da soma da média com o desvio padrão). Pode-se dizer que uma pontuação abaixo ou igual a 2,21 indica uma baixa percepção de justiça organizacional; as pontuações entre 2,21 e 4,21 indicam uma média percepção de justiça; já uma pontuação acima de 4,21 indica uma alta percepção de justiça organizacional. Todas as pontuações estão detalhadas (Tabela 2), com os limites de cada dimensão do modelo tridimensional.

Tabela 2 - Limites mínimo e máximo

Limites	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interacional	Justiça Organizacional
Limite Mínimo	1,85	1,83	2,50	2,21
Limite Máximo	4,62	3,96	4,50	4,21

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com isso, descobriu-se a seguinte faixa de interpretação em cada uma das dimensões do modelo tridimensional de justiça organizacional. Observa-se que, em todas elas, foi descoberta uma média percepção de justiça. Os dados dessa faixa de interpretação são expostos nas Tabelas 3 e 4.

Tabela 3 - Faixa de interpretação (N)

N	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interacional	Justiça Organizacional
Fraca	19	16	16	13
Média	47	54	54	58
Forte	22	18	18	17
Total	88	88	88	88

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 4 - Faixa de interpretação (%)

%	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interacional	Justiça Organizacional
Fraca	22%	18%	18%	15%
Média	53%	61%	61%	66%
Forte	25%	20%	20%	19%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os resultados encontrados na aplicação do questionário estão apresentados na Tabela 5 através de suas medidas de posição e dispersão, já com a interpretação de cada dimensão de justiça organizacional.

Tabela 5 - Medidas de posição e dispersão em relação às dimensões da justiça organizacional

Dimensões	Interpretação	Média	P25	P75	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Justiça Distributiva	Média	3,2364	2,00	4,65	3,4000	5,00	1,38582
Justiça Procedimental	Média	2,8977	2,1429	3,7143	2,7143	3,00	1,0639
Justiça Interacional	Média	3,5000	2,9500	4,2000	3,6000	4,20	0,99885
Justiça Organizacional	Média	3,2114	2,5667	3,8857	3,2048	2,87	0,99811

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

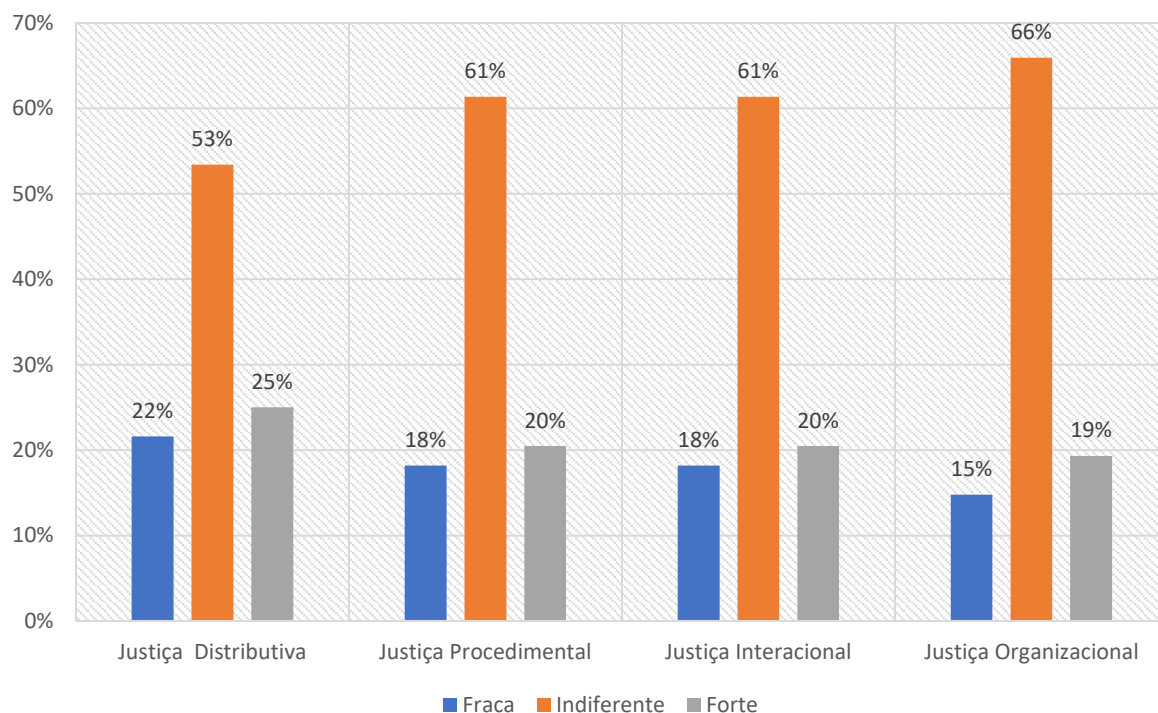
De acordo com as tabelas 3 e 4, pode-se dizer que, em todas as três dimensões de justiça, a maioria dos respondentes (53% para a justiça distributiva; 61% para a justiça processual; 61% para a justiça interacional) tem uma percepção mediana quanto à justiça organizacional na UFV/CAF.

Como resultado final da justiça organizacional, considerando todas as três dimensões de justiça, 66% dos respondentes tem uma percepção mediana, não possuindo uma percepção positiva nem negativa de justiça, ou seja, para a maioria dos pesquisados a mudança organizacional não conduziu a um novo olhar sobre a justiça, conforme a literatura aponta (KIMBERLEY; HÄRTEL, 2007; MARZUCCO et al., 2014).

Vale destacar também que a percepção de justiça forte e fraca foram bem semelhantes. A percepção de justiça forte na instituição foi de 25% para a justiça distributiva, 20% para a justiça processual e 20% para a justiça interacional. Já a percepção de justiça considerada fraca da organização foi de 22% para a justiça distributiva, 18% para a processual e 18% para a interacional.

Considerando as três dimensões, ou seja, a justiça organizacional, 19% considera forte e 15% considera fraca. Em outros termos, existem dois polos opostos quase que com a mesma porcentagem de pessoas com percepções totalmente contrárias. Esses dados podem ser também observados no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Faixa de interpretação da justiça organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em suma, os resultados encontrados podem dizer que os indivíduos da organização se consideram indiferentes (66%) no que se refere às percepções de justiça organizacional após a troca de gestão da universidade. Independentemente de ter ocorrido a troca de diretor, a maioria dos respondentes não percebe a justiça como positiva ou negativa. Para tais indivíduos, o sentimento é de “tanto faz”, não havendo, portanto, uma reação positiva e nem negativa após a troca de diretor. Enfim, há uma massa com uma percepção indiferente e dois polos opostos, com a percepção de justiça fraca (15%) e forte (19%), representando uma dicotomia presente dentro da instituição. Para melhor aferir como as mudanças após a troca de diretor afetaram as percepções dos membros da universidade, fez-se necessária a realização da pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas.

4.2 Análise Qualitativa

A percepção de indiferença e a existência desta dicotomia na instituição reforçaram a necessidade da complementação dos dados quantitativos pelos qualitativos. Assim, foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas, como já detalhado na metodologia deste estudo. A análise de conteúdo, na categoria final sobre as mudanças organizacionais, é exposta na Tabela 6.

Tabela 6 - Principais respostas da categoria de análise: Mudanças Organizacionais

Categoria	Conteúdo	Entrevistados	Total
Principais mudanças percebidas	Troca de pessoal entre os setores	E1, E2, E5, E7, E8, E9	6
	Métodos de gestão da diretoria administrativa	E1, E3, E4	3
	Revisão do adicional de Insalubridade	E5, E11, E12	3
	Procedimentos burocráticos	E3, E4, E6	3
	Critérios no uso de carros da universidade	E2, E3	2
	Pedidos de compras	E3, E5	2
	Moralização do sistema	E1, E6	2
	Mudança de chefe do setor	E10, E11	2
	Maior transparência	E2, E3	2
	Nenhuma percepção. Estagnação ao que era antes	E7, E8, E10, E11	4

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Obs.: A soma do total dos entrevistados é superior a 12, pois os entrevistados deram mais de uma opção de resposta.

Como objetivo deste trabalho, algumas mudanças foram levantadas de acordo com a percepção dos membros da instituição. As principais mudanças percebidas e citadas pelos entrevistados foram: a troca de pessoal dos setores, as mudanças nos métodos de gestão da diretoria administrativa, a revisão do adicional de insalubridade, a moralização do sistema, uma maior transparência, os procedimentos burocráticos, o uso de carros da universidade, a mudança de chefe de setores e os pedidos de compras feito pelos diferentes setores.

Além das mudanças físicas e das pessoas de setores, eu acredito que uma das principais mudanças foi a questão de tentar transparecer mais as coisas. [...] Hoje em dia, nós temos mais procedimentos burocráticos para os materiais da universidade. Acho que isso foi um ponto muito positivo. (E2)

A gente percebe que eles procuraram organizar mais também a questão do setor administrativo. Eles organizaram mais, ficou mais robusto. Dentro dessa gestão foi onde eu senti que teve mais mudança. [...] O setor da garagem antigamente era mais fácil para você pedir um carro e agendar. Agora está mais complicado, tem que ser mais voltado para planejamento. (E3)

A gente está tendo um amadurecimento de estabelecer padrões e regras que todas as pessoas que trabalham no administrativo têm que seguir. (E4)

Foram implementadas coisas até positivas, sistemas para a gente poder fazer solicitação de compra de equipamentos, e aí têm as datas de quais tipos de equipamentos você pode solicitar no sistema. (E5)

Mudou a chefias quando ele entrou, pôs uma chefia para cá outra para lá. (E8)

Já para alguns entrevistados (3), sua percepção de mudança foi praticamente nula, percebendo apenas uma continuação ao que já ocorria anteriormente com o outro diretor, como pode ser observado na fala do E10:

Não sei se a gente pode falar que foi uma mudança, porque na verdade acredito que tenha sido uma continuidade. [...] Então, eu acredito que foi uma continuidade em relação ao que estava sendo feito até então. (E10)

Isso pode ser explicado, principalmente porque, nas eleições para a nova diretoria, a chapa do novo diretor foi única, sendo inclusive apoiada pelo diretor que estava anteriormente no cargo, não havendo disputa entre candidatos e com amplo apoio do antigo gestor. Assim, para tais entrevistados, não houve uma mudança de concepção de gestão com a nova diretoria. Além disso, alguns prédios que estavam em construção já eram programados para serem entregues nessa nova gestão, não afetando a percepção de que essas construções inéditas são mudanças que foram feitas pela nova diretoria.

As principais mudanças levantadas pelos membros foram justamente nos procedimentos da organização, ou seja, a percepção de justiça é afetada principalmente por essas mudanças que ocorreram, influenciando não somente a justiça procedimental, mas todas as outras dimensões.

A análise de conteúdo na categoria final de justiça organizacional é exposta na Tabela 7.

Tabela 7 - Principais respostas da categoria de análise: Percepção de Justiça Organizacional

Categoria	Conteúdo	Frequência	Total
Justiça distributiva	Distribuição é injusta	E2, E5, E6, E9, E10, E11, E12	7
	Distribuição dos recursos é justa	E1, E3, E4, E7, E8	5
	Não há transparência quanto à distribuição dos recursos	E2, E6, E9, E10	4
	Recebe uma remuneração injusta	E5, E6, E9, E10	4
	Troca de pessoal entre os setores foi ruim	E1, E12	2
Justiça procedimental	As regras estabelecidas pelo novo diretor são justas	E3, E4, E6, E7	4
	Alguns procedimentos são justos e outros não	E5, E8, E9	3
	As regras estabelecidas são injustas	E1	1
Justiça interacional	Não há abertura para realizar críticas e sugestões de melhorias	E1, E2, E5, E9, E11, E12	6
	O relacionamento com o novo diretor é justo e profissional	E2, E3, E4, E6, E7, E8	6
	O relacionamento com o novo diretor está sendo ruim e injusto	E1, E5, E9, E11, E12	5
	Tem abertura para criticar e sugerir novas ações para a organização	E3, E6, E7, E8	4
	O diretor às vezes ultrapassa a figura do chefe de setor	E7, E11	2
	A forma como as normas estão sendo conduzidas está sendo injusta	E2, E11	2

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Obs.: A soma do total dos entrevistados é superior a 12, pois os entrevistados deram mais de uma opção de resposta.

Em relação à justiça distributiva, há uma maioria (7) que considera a distribuição de recursos na organização injusta. Uma das causas dessa percepção de injustiça é o desconhecimento de como a distribuição dos recursos é feita. Não há uma transparência que garante o membro da organização saber como o dinheiro é investido nos diferentes setores. Não havendo transparência de como vêm e como são destinados os recursos da organização, já causa uma certa percepção de injustiça para esses entrevistados.

Não seria tão justa. No meu ponto de vista, eu acho que existem setores que são prioritariamente importantes em relação a outros e vai muito investimento em um setor que, por exemplo, o atendimento dele em relação ao público universitário é mínimo. (E2)

Não, não considero não, porque às vezes a pessoa nem está precisando de alguma coisa. Tem setor precisando muito de dinheiro para fazer as coisas e não tem, e tem outros que, para gastar o dinheiro, compra qualquer coisa. Aí eu não acho que está sendo distribuído certo não. (E12)

Eu só acho que tem setor que necessitava de mais redistribuição do que para outros. Tinham que dar mais atenção aos lugares que dão retorno à universidade, igual os suínos, bovinos, laticínios... tinham que ter um investimento maior que nos outros setores. Se for olhar pelo que eu expliquei é injusto, acho que tinha que ter um repasse maior para esses setores que dão um retornozinho para a universidade. (E8)

Eu acho que poderia ser melhor. Eu não sei qual o volume dos recursos, quais as prioridades que a gestão está tendo. Eu posso afirmar que poderia ser mais transparente ou em ter maior participação da comunidade. Poderia ser mais justo sim, nesse sentido, sim. (E10)

Eu não sei divisão de recurso, não sei quem ganha mais, quem ganha menos. (E6)

Ser mais transparente e mostrar como esses recursos são distribuídos é primordial para que essa percepção de injustiça diminua. Podem haver algumas reuniões específicas para tratar desse assunto, como é sugerido pela E2: “Não tem, por exemplo, um dia que vai reunir todos os servidores do campus e falar assim, ‘X’ milhões vai ser investido no setor de agronomia e ‘X’ no setor de física”. Assim como é salientando por Assmar, Ferreira e Souto (2005) é preciso que haja transparência nos critérios de distribuição dos recursos que ocorrem em uma organização.

A troca de pessoal entre os setores é motivo de uma percepção negativa de justiça distributiva para os entrevistados. Segundo E12, muitas pessoas foram trocadas de setores sem necessidade. Para os entrevistados, essa mudança de pessoal, além de desnecessária, acarretou em uma demora da diretoria em saber tomar algumas decisões que são primordiais para a organização. Dessa forma, a percepção dos membros é que há ainda uma falta de preparo de algumas pessoas para estarem no novo cargo em que ocupam.

Houveram muitas trocas de pessoal dos setores sem que o servidor fosse ouvido. Se realmente aquele setor tem a ver com... a competência que ele tem, se vai desenvolver melhor as atividades ali. (E1)

As mudanças que ele fez de pessoal, eu acho que piorou a situação da universidade. Ele mexeu em pontos que não precisava mexer. Acho que isso piorou a situação. Ficou todo mundo perdido. (E12)

Quanto à justiça procedimental, foi questionado se as normas que foram estabelecidas estavam sendo justas. Para o E3, por exemplo, as normas que foram estabelecidas são justas, como pode ser observado em sua fala: “Eu considero justas. O que eu não considero justo é às vezes elas serem quebradas, porque a gente sabe que tem casos específicos, situações específicas que o que na maioria das vezes não acontece”. Algumas mudanças burocráticas foram percebidas como justas, a exemplo do uso da garagem e da utilização de um novo método para compra de materiais.

A questão da garagem acho que foi um ponto muito positivo. Antigamente, qualquer pessoa poderia pegar um carro, [...] mas pedir um carro e muita gente usava isso para coisa pessoal, hoje em dia não. (E2)

Questões que foram implementados alguns protocolos a seguir para pedir tais coisas, foram implementadas coisas até positivas, sistemas para gente poder fazer solicitação de compra de equipamentos, e aí têm as datas de quais tipos de equipamentos você pode solicitar no sistema. (E5)

Somente para um entrevistado as normas estabelecidas foram injustas e ele propõe ainda que deveria haver uma flexibilização delas. Observa-se aqui que as normas e procedimentos estipulados pelo novo diretor são considerado justos pela maioria dos entrevistados.

Um dos fins da justiça é buscar a paz social e isso que eles estão fazendo não é justiça. Me fala qual que é a paz que eles estão buscando de impor normas que em algumas situações podem e devem ser flexibilizadas? Então não acho justo. (E1)

Presume-se, de acordo com o estudo de Jesus e Rowe (2014) que os membros estarão mais propensos a expressar lealdade e entusiasmo para com os objetivos da organização com uma boa percepção de justiça procedimental e quanto aos resultados encontrados houve uma boa percepção de justiça em relação às normas e procedimentos estabelecidos pelo novo diretor, Porém, como será tratado adiante, mesmo com a grande maioria dos entrevistados considerando justas as normas e procedimentos, há uma percepção negativa nas outras dimensões, além de se ter um clima organizacional afetado, contrariando, assim, o estudo de Jesus e Rowe (2014).

Mesmo os indivíduos percebendo justiça nos procedimentos da organização, a lealdade e o entusiasmo não foram afetados para melhor.

Para o E2, as normas são justas, porém, a forma como estão sendo conduzidas pela administração, não as considera justas, pois as normas de alguns setores: “Foram criadas para o bem, mas em determinados setores eu vejo que algumas pessoas são privilegiadas em relação a outras”. Para alguns entrevistados há uma insatisfação quanto às interações realizadas com as mudanças de tais normas, afetando principalmente a percepção de justiça interacional, como pode ser analisado nas falas dos E2 e E11. Nos relatos dos entrevistados, percebe-se que há uma percepção positiva de justiça procedimental, mas a percepção de justiça interacional é afetada.

Da forma como foram criadas elas são justas, da forma como elas estão sendo conduzidas elas não são justas. [...] Algumas pessoas eu vejo que são privilegiadas em relação a outras. A questão da justiça para mim é isso. Eu sou servidora, você também é servidor, então a lei que rege para mim deve reger para você também. O direito que eu tenho é o direito que ele tem também. Não é porque você tem uma certa posição privilegiada na universidade que para você tem que ser diferente. (E2)

O programa é muito interessante, agora, a parte de colocá-lo para funcionar internamente. Em questão dos setores, eu acho que ainda está um pouco... está adequando, ainda falta adequar. (E11)

Os resultados apontam que há uma falha da diretoria nas interações com os membros da organização. Nos relatos dos entrevistados, percebe-se que há uma falta de harmonia nas interações e tratamento dado a alguns funcionários. Essa percepção negativa de alguns entrevistados pode ocorrer principalmente porque o antigo diretor ficou no cargo por 16 anos, e ter uma pessoa diferente dele como diretor acarretou em algumas mudanças, sendo aqui especificamente uma mudança de comportamentos e tratamento do superior para com os funcionários. Quando o novo diretor assumiu, foi mudado o habitual e, como afirma Bauman (2015), a percepção de justiça pode ser afetada por procedimentos que são considerados fora do que é habitual.

O diretor ultrapassa desnecessariamente a figura do chefe de setor para os entrevistados E7 e E11, preocupando-se com algumas coisas consideradas pequenas pelos membros e que teria como responsabilidade o chefe daquele determinado setor e não o diretor geral. Ao ultrapassar a figura do chefe de um determinado setor, o diretor pode ainda desmotivar alguns membros, inclusive o próprio chefe, pois algumas medidas já planejadas pelo setor podem ser mudadas de uma forma imprevisível, desmerecendo todo o trabalho que aquele grupo havia

planejado. A descentralização, nesse caso, mostra ser o melhor caminho a ser percorrido pelo novo diretor.

Eu acho que o gestor, no caso, o diretor, ele tem os chefes e eu acho que ele preocupa muito com os pequenos e outras coisas ele fica deixando de lado. Eu acho que, então, não precisaria dele ter os chefes de setor, senão ele mesmo tomava conta de tudo. (E7)

Eu acho que ele ultrapassa a função do chefe. Ele é o administrador, tem que correr atrás de recursos e não ficar tomando conta do funcionário, para isso tem uma chefia. (E11)

Ainda na justiça interacional, foi relatada, por metade dos entrevistados (6), a falta de abertura para criticar e sugerir ações para a organização, como pode ser analisado na fala do E9: “Não, ao meu ver não tem nenhuma, porque se você falar alguma coisa que ele não concorda, aí ele já é grosso com você”. Algumas outras falas demonstram esse sentimento de injustiça encontrado nas interações com o diretor, principalmente por aqueles que possuem um cargo administrativo e que, conseqüentemente, têm um maior contato com ele. Há relatos de que o gestor não tem um total controle de suas emoções, alguns atribuindo à sua personalidade, sendo atitudes que podem ofender as pessoas e que trazem, como consequência, um sentimento de injustiça.

Eu já vi ele gritando com servidores perto de mim. Ele não ouve, não ouve o servidor. Ele não quer se preocupar com esse lado humano. (E1)

Talvez seja pela forma como ele expõe as coisas. Ele é muito explosivo. Às vezes ele chega e fala muitas coisas que ofende as pessoas, que ofende, e depois não se retrata. Isso é questão de personalidade da pessoa. Acho que é isso. Não porque ele não gosta do setor, mas que ele ainda não sabe como controlar as emoções. (E2)

Os relatos de que a diretoria não é aberta para receber críticas e sugestões demonstram que ela ainda é falha a pelo menos não ter ou divulgar um canal de reclamações que podem ser feitas pelos membros da organização. O entrevistado E11 dá ainda uma sugestão para que haja uma melhora nessa interação e abertura da diretoria para com os membros da organização: “Até porque eu acho que não tive liberdade de fazer isso. O interessante seria um projeto da instituição e dando liberdade, a cada setor, de solucionar ideias de cada setor. Isso ajudaria bastante”. Assim, uma possível solução seria de abrir, em determinados momentos, ou de forma contínua, algo que fizesse parte do cotidiano, como alguns programas para que sejam levantadas sugestões de melhorias para a organização, inclusive em relação ao tratamento que é dado pelos membros, corroborando com os estudos de Assmar, Ferreira e Souto (2005), nos quais os

gestores devem criar oportunidades para dar voz aos membros da organização, atuando para que eles venham a ter sua devida participação nos processos de mudanças e melhorias.

É importante dar voz ao servidor, justamente porque estudos demonstram que, nas decisões nas quais as pessoas são ouvidas, há uma maior propensão por parte das organizações terem resultados mais favoráveis (THIBAUT; WALKER, 1975).

De acordo com essas percepções, a abertura da diretoria ainda é falha e precisa de melhoras. Ainda assim, mesmo com essa falha de abertura, há sugestões e críticas, em que metade dos entrevistados considera o relacionamento com o novo diretor justo e profissional.

Os resultados encontrados na percepção de justiça interacional demonstram a importância de sua separação da justiça de procedimentos, pois cada uma possui suas características, não analisando apenas como as decisões são tomadas, mas também o modo e estilo de gestão, corroborando com os estudos de Bies, Moag, (1986) e Cobb, Vest, Hills (1997).

A análise de conteúdo na categoria final das implicações das mudanças nas percepções de Justiça Organizacional é exposta na Tabela 8.

Tabela 8 - Principais respostas da categoria de análise: implicações das mudanças nas percepções de Justiça Organizacional

Categoria	Conteúdo	Frequência	Total
	Insatisfação no trabalho	E1, E2, E5, E9. E11, E12	6
Percepções de justiça ou injustiça sobre as mudanças	Maior organização da gestão	E3, E4, E6	3
	Neutralidade	E7, E8, E10	3
	Falta de apoio à capacitação	E1, E2	2

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Obs: A soma do total dos entrevistados é superior a 12, pois os entrevistados deram mais de uma opção de resposta.

Infere-se que uma percepção de injustiça organizacional acabou acarretando em uma ação e sentimento de insatisfação em metade dos entrevistados (6), gerados por algumas dessas mudanças, corroborando com o estudo de Garcia, Macadar e Luciano (2018), no qual uma percepção de injustiça acarreta em sentimentos negativos nos membros da organização. Corrobora ainda o trabalho de Kimberley e Härtel (2007), pois apontam para estudos em que a

percepção de injustiça tem um impacto nas ações e comportamentos nos membros da organização.

Esse resultado demonstra a importância de os gestores desenvolverem um clima positivo para a mudança, confirmando os estudos de Motta (2001); Kimberley, Hartel (2007) e Wood Jr. (2009), mostrando a relevância dos funcionários experimentarem mais emoções positivas do que negativas, influenciadas pela postura de seu superior. Com uma percepção de injustiça na organização, seu clima organizacional também é afetado.

Os servidores estão insatisfeitos com a gestão. [...]. Estão insatisfeitos, não estão se sentindo valorizados e a pior coisa que a gente pode ter são profissionais que se sentem desvalorizados. (E5)

Péssima, sufocada, desmotivada. Estou assim, em uma situação que quero buscar outras coisas com certeza. (E1)

Na verdade, antes não tinha esse sentimento de insatisfação, tinha um sentimento de que... ah, acho que assim a gente pode tentar mudar, isso daqui não está totalmente de acordo nos conformes, vamos tentar mudar para melhorar, né, mas aí agora é só insatisfação mesmo. (E9)

Todo mundo só reclama. Até hoje, ninguém chegou para mim e falou que está gostando da administração. Até hoje, ninguém. São alunos reclamando, professores reclamando, servidores reclamando. Todo mundo reclamando. (E12)

Para o E5, o principal motivo para os servidores estarem insatisfeitos é “pela falta de diálogo da administração superior e pela falta de acesso a eles”. A mudança de diretor e sua forma de interagir com os membros acabou acarretando em uma experiência negativa para ela, o que conseqüentemente gerou uma percepção de injustiça e sentimentos de insatisfação.

As mudanças estabelecidas nos procedimentos da organização trouxeram benefícios para alguns entrevistados (3), vistas como mudanças positivas. É uma percepção baixa – e poderia ser maior – em comparação com os funcionários que se dizem insatisfeitos após algumas mudanças.

Então, eles exigem um maior planejamento. Ficou mais organizado, no meu ponto de vista, ou pelo menos está mais claro, ficou um pouquinho mais transparente. (E3)

No geral, há uma percepção de injustiça maior na dimensão de justiça interacional nos técnicos administrativos, ocasionada pela forma como as pessoas percebem o tratamento do diretor com os membros da organização.

Quanto mais perto é a interação com o diretor, maior é a percepção de injustiça dos membros, pois os membros que trabalham no administrativo, por exemplo, percebem uma

injustiça maior na interação com o novo diretor. Já os que trabalham em cargos operacionais não possuem uma percepção tão negativa, pelo contrário, têm uma boa avaliação de justiça na interação com o diretor, porém observam que ele ultrapassa indevidamente a figura do chefe de setor. Como houve a troca de diretor, essa percepção está ligada diretamente a isso, já que há uma comparação muito grande dos membros da organização entre os dois diretores. Confirmase, assim, que o tratamento dispensado pelos superiores aos trabalhadores é percebido como justo ou injusto, através do conteúdo da mensagem transmitida por sua conduta, cortesia e respeito.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se entender, neste estudo, a relação entre uma mudança organizacional com a justiça organizacional. Para isso, foram levantados alguns conceitos, como de mudança e transformação, reações à mudança, gestão pública e dimensões da justiça organizacional. A presente pesquisa buscou identificar as percepções de justiça organizacional após uma troca de gestão na UFV/CAF, para entender melhor o comportamento dos servidores frente às mudanças ocorridas.

As modificações implementadas pela nova gestão poderiam ter causado diversas reações nos servidores da UFV/CAF que, conseqüentemente, influenciam em suas percepções de justiça. Um dos desafios dos gestores de organizações públicas é conseguir a cooperação e confiança dos servidores, para que as mudanças organizacionais não fracassem. Ao conhecer as percepções de justiça organizacional dos servidores, o gestor poderá desenvolver novas práticas e políticas organizacionais para minimizar os efeitos negativos das mesmas e manter os pontos positivos encontrados neste estudo.

A justiça organizacional é entendida, neste trabalho, como as maneiras, o tratamento e o retorno justos dados aos membros de uma organização. Considerou-se o modelo tridimensional de justiça organizacional: percepção de justiça distributiva; percepção de justiça de procedimentos; percepção de justiça interacional.

Em termos metodológicos, o estudo teve um caráter descritivo, utilizando-se da abordagem mista, mediante a estratégia de triangulação concomitante; através de métodos quantitativos, por meio de questionário e, por fim, qualitativos, por meio de entrevistas semiestruturadas. Os dados dos questionários coletados foram tratados e analisados por uma

estatística descritiva e univariada através dos *softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Statistics 17)* e do *Microsoft Excel*.

Por intermédio da análise dos questionários, percebe-se que os servidores técnicos da instituição possuem alguma dificuldade em perceber as três formas de justiça abordadas neste estudo, posicionando-se como indiferentes, em sua maioria, para a justiça distributiva, de procedimentos e interacional. Vale destacar também que poucos respondentes consideraram a percepção de justiça como fraca. Dessa forma, pode-se dizer que as mudanças ocorridas pela nova diretoria estão sendo consideradas mais justas do que injustas pela maioria dos respondentes desta pesquisa, o que não deixa de ser um ponto positivo para a nova gestão. De acordo com os resultados, o sentimento é de “tanto faz”, não havendo, portanto, uma reação positiva nem negativa de justiça organizacional após a troca de diretor. Enfim, há uma maioria com uma percepção indiferente e dois polos opostos, um com uma percepção de justiça fraca e outro com uma percepção de justiça forte, com resultados bem semelhantes, representando uma dicotomia presente dentro da instituição.

Em relação às entrevistas realizadas, as principais mudanças levantadas pelos membros foram nos procedimentos da organização. Uma percepção de injustiça organizacional acabou acarretando em uma ação e sentimento de insatisfação gerado por algumas mudanças que ocorreram.

Metade dos entrevistados vê com insatisfação a nova gestão, ocasionada principalmente pela percepção negativa de justiça interacional. Apenas uma pessoa considerou as regras e procedimentos injustos; o restante tem uma percepção positiva de justiça procedimental. Porém, alguns relatam que a forma como a administração coloca esses procedimentos em prática não é de forma justa, afetando principalmente a percepção de justiça interacional dos membros. A maneira como é feita a distribuição ainda não é totalmente transparente a todos os membros, fazendo com que a percepção de justiça distributiva seja afetada de forma negativa, e de maneira geral ainda é falha, sendo considerada injusta pelos membros a distribuição de recursos na organização. É importante aqui que os gestores estejam atentos para darem oportunidades de os membros serem ouvidos, tanto para sugestões nos procedimentos quanto para críticas e melhorias no convívio com os superiores e colegas. Os resultados demonstram ainda a importância da separação entre a justiça de procedimentos com a justiça interacional.

A importância deste trabalho se dá pelo fato do aprimoramento da administração que este estudo pode trazer. Várias sugestões e modificações podem ocorrer frente às várias percepções negativas de injustiça organizacional. Dessa forma, o ambiente organizacional pode

ser melhorado com algumas possíveis mudanças, de acordo com os resultados encontrados. Além disso, esta pesquisa é importante pelo fato de que não foi encontrado outro estudo nacional que relacionasse as mudanças organizacionais com a justiça organizacional em uma instituição pública, no caso, uma universidade federal.

Pode-se considerar, como uma limitação deste estudo, a aplicação do questionário apenas para os servidores técnicos, desconsiderando os docentes da instituição. Dessa forma, para pesquisas futuras, sugere-se a realização da mesma pesquisa com docentes, com o intuito de se ter uma comparação e uma possível relação entre os dois grupos existentes na universidade. Por fim, essa relação entre mudança e justiça pode também ser realizada em organizações privadas, em específico em uma universidade, como uma forma de avaliar o nível de justiça organizacional, implementando algumas mudanças e novas práticas para que a percepção dos membros seja em sua maioria positiva.

REFERÊNCIAS

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.

AL-ABRROW H. A.; SHAKER ARDAKANI M; HAROONI A. The relationship between organizational trust and organizational justice components and their role in job involvement in education. **International Journal of Management Academy**, v.1, n. 1, p. 25-41, 2013.

ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v.25, n.3, p.293-315, 1999.

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.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BAUMAN, Z. **A riqueza de poucos beneficia todos nós?**. Trad. Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

BEATRIZ, M. Z.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança organizacional em instituto municipal de administração pública: a questão dos valores e dos interesses. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 23, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

BERRIA, Juliane et al. Stages of Behavior Change for physical activity and associated factors among technical-administrative servers of a federal university. **Rev. bras. cineantropom. desenhohum. (online)**, Florianópolis, v. 18, n. 4, p. 471-482, julho/ago. 2016. Disponível

em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1980-00372016000400471>. Acesso em: 07 novembro 2018.

BIES, R.; MOAG, R. Interactional justice: Communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R. J.; SHEPPARD, B. H.; BAZERMAN, M. H. (org.). **Research on negotiations in organizations**. Greenwich: Jairess, p. 43-55, 1986.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, 1996.

_____. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 391-410, mar./abr. 2008.

_____. Democracia, Estado Social e Reforma Gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 112-116, mar. 2010.

CHAUÍ, M. **Introdução à história da filosofia**: dos pré-socráticos a Aristóteles. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007. v. 1.

COBB, A. T.; FOLGER, R.; WOOTEN, K. The role justice plays in organizational change. **Public Administration Quarterly**, v. 19, p. 135-151, 1995.

COBB, A.T.; VEST, M.; HILLS, F. Who delivers justice? Source perceptions of procedural fairness. **Journal of Applied Social Psychology**, v.27, p. 1021-1040, 1997.

COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, pp. 386-400, 2001.

COSTA, A.; NASCIMENTO, A.; CRUZ, E.; TERRA, L.; SILVA, M. O uso do método Estudo de Caso na Ciência da Informação no Brasil. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 4, n. 1, p. 49-69, jun. 2013.

COSTA, E. M. M. B.; BARA, M. T. F.; GARCIA, T. A. Momentos de avaliação e movimentos de mudança em um curso de Farmácia. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 18, n. 3, p. 613-628, nov. 2013.

COSTA, S. M. S. Metodologia de Sistemas Flexíveis aplicada a estudos em Ciência da Informação: uma experiência pedagógica. **Transinformação**, Campinas, v. 15, n. 2, p. 259-271, ago. 2003.

COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUARTE, M. T.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 2, p. 101-120, 2009.

FONSECA, J. A. **Comprometimento Organizacional:** implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, UFMG, Belo Horizonte, 2000.

FRANCO, D. S. **Justiça organizacional e comportamentos retaliatórios:** um estudo com jovens trabalhadores. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, UFMG, Belo Horizonte, 2016.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v.14, n. 28, p. 139-152, 2004.

GARCIA, P. S.; MACADAR, M. A.; LUCIANO, E. M. A Influência da Injustiça Organizacional na Motivação para a Prática de Crimes Cibernéticos. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 15, n. 1, p. 1-19, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMIDE JUNIOR, S.; SIQUEIRA, M. M. M. Estilos de funcionamento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

GREENBERG, J.. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**, v.16, n.2, p. 399-432, 1990.

HAIR, Jr. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P.. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

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

JAFFE, D. T.; SCOTT, C. D.; TOBE, G. R. **Rekindling Commitment:** How to Revitalize Yourself, Your Work, and Your Organization. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

JAWAHAR, I. M. The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions. **Journal of Labor Research**, v.28, n.4, p.735-754, 2007.

JESUS, R.; ROWE, D. Justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.15, n.6, p.172-200, 2014.

KIMBERLEY, N.; HÄRTEL, C .E. J. Building a Climate of Trust during Organizational Change: The Mediating Role of Justice Perceptions and Emotion. HÄRTEL, C. E. J.; ASHKANASY, N.M; WILFRED J. ZERBE W. J. (org.) **Functionality, Intentionality and Morality**. Research on Emotion in Organizations. Emerald Group Publishing Limited, v.3, p. 237-264, 2007.

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

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. O significado de “ser servidor público” à luz da aprendizagem transformadora. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 1, p. 97-122, 2014.

LIMA, M. A. M.; LIMA, I. V. A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 19, n. 2, p. 698-740, 2013.

MAGALHÃES, E. M.; OLIVEIRA, A. R.; LIMA, A. A. T. F. C.; CAMPOS, D. C. S.; CUNHA, N. R. S. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, 2010.

MARQUES, S. V. D.; MARTINS, G. B.; SOBRINHO, O. C. Saúde, Trabalho e Subjetividade: absenteísmo-doença de trabalhadores em uma universidade pública. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 11, p. 668-680, jul. 2011.

MARZUCCO, L.; MARIQUE, G.; STINGLHAMBER, F.; DE ROECK, K.; HANSEZ, I. Justice and employee attitudes during organizational change: the mediating role of overall justice. **Rev. Eur. Psychol.** v. 64, p. 289–298, 2014.

MENDONÇA, H. **Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da justiça**. 2003. 257f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

MENDONÇA, H.; PEREIRA, C.; TAMAYO, A.; PAZ, M. G. T. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. **Estudos: Saúde e Vida**, v. 30, n. 1, pp. 111-130, 2003.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NOGUEIRA, C. M. M. et al. Promessas e limites: o Sisu e sua implementação na Universidade Federal de Minas Gerais. **Educ. rev.**, Belo Horizonte, v. 33, e153900, 2017.

OLIVEIRA, J. M. et al. Para além de meras presunções, são os servidores públicos resistentes a mudanças? **Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 15, n. 3, p. 91-114, 2017.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

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, abril/junho 2002.

REIS, E. A.; REIS I.A. **Análise Descritiva de Dados**. Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG, 2002. Disponível em:
<<http://www.est.ufmg.br/portal/arquivos/rts/rte0202.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2018.

SANTOS, M. S. S. **Gestão da mudança**: uma revisão teórica. 2014. 106 fls. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, FGV, Rio de Janeiro, 2014.

SCHUSTER, M.; DIAS, V.; BATTISTELLA, L. O estudo da justiça organizacional: Implicações na saúde individual e organizacional. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 13, n. 1, p. 28-38, mar. 2014.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, set. 2003.

SILVA, M. E.; MELO, R. C. B. Os reflexos de práticas socioambientais organizacionais sobre as atitudes individuais: uma compreensão à Luz da Teoria do Comportamento Planejado. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 10, n. 1, p. 1-17, jan./jun.2012.

SOUTO, S.; REGO, A. A. O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 2, n. 2, p. 9-23, 2003.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WOOD JUNIOR., T. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA UNIDADE DE OBSERVAÇÃO



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CAMPUS UFV-FLORESTAL
DIRETORIA GERAL**

autorizo a realização da pesquisa intitulada **“TRANFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS E COMPORTAMENTO HUMANO: ESTUDOS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS”** a ser conduzida sob a responsabilidade do pesquisador **“ADRIANA VENTOLA MARRA”**, e declaro, que esta Instituição apresenta infraestrutura necessária à realização da referida pesquisa. Esta autorização só é válida no caso de haver parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa para a referida pesquisa

Universidade Federal de Viçosa – *Campus* UFV-Florestal
Rodovia LMG 818 Km 06 – Campus Universitário – Florestal – MG
CEP: 35690-000 – Tel: (31) 3536-XX – E-mail

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA – CAMPUS FLORESTAL (UFV/CAF)
35.690-000 – FLORESTAL – MINAS GERAIS – BRASIL

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **SERVIDORES PÚBLICOS X MUDANÇA ORGANIZACIONAL: Percepções de justiça organizacional a partir da troca de gestão em uma universidade pública**. Após ler com atenção este documento e ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine em todas as folhas e ao final deste documento, que está em duas vias e também será assinado por mim, pesquisador, em todas as folhas, uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato por telefone ou e-mail. Em caso de dúvidas sobre os seus direitos como participante nesta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa, *campus* Viçosa, prédio Arthur Bernardes, piso inferior, telefone (31) 3899-2492, correio eletrônico: cep@ufv.br.

INFORMAÇÕES IMPORTANTES QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE A PESQUISA:

- Título: SERVIDORES PÚBLICOS X MUDANÇA ORGANIZACIONAL: Percepção de justiça organizacional a partir da troca de gestão em uma universidade pública.
- Objetivos da pesquisa: identificar as percepções de justiça organizacional após uma troca de gestão na Universidade Federal de Viçosa – Campus Florestal (UFV/CAF).
- Detalhamento dos procedimentos: Sua participação constará em responder a um questionário de questões fechadas.
- Especificação dos riscos: Se você se sentir constrangido em algum momento ou com alguma pergunta feita pode se recusar a responder. Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento.
- As informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.
- Os dados coletados nos questionários serão utilizados apenas para esta pesquisa.
- Benefícios da pesquisa: Esta pesquisa irá contribuir para as diversas linhas de pesquisas que tangem à gestão de pessoas e abordam transformações organizacionais nas universidades públicas. A partir dos resultados da pesquisa, podem ser formuladas políticas e desenvolvidas práticas de gestão de pessoas voltadas a minimizar as resistências dos servidores a tais mudanças.
- Não haverá nenhum tipo de pagamento ou gratificação financeira por sua participação e você também não terá custos. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o (a) Sr (a). tem assegurado o direito à indenização.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO DA PESQUISA

Eu, _____, contato _____, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa **SERVIDORES PÚBLICOS X MUDANÇA ORGANIZACIONAL: Percepções de justiça organizacional a partir da troca de gestão em uma universidade pública** de maneira clara e detalhada, e esclareci

minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Florestal, ____ de _____ de 2019.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

Nome do Pesquisador Responsável: JOSUÉ EDUARDO GOMES DA SILVA

ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO



DADOS DEMOGRÁFICOS

Nesta seção, busca-se conhecer os dados pessoais dos participantes da pesquisa. Não há interesse na identificação individual de cada um, mas sim de traçar o perfil geral do grupo. Assinale as questões abaixo com um “X” dentro dos parênteses correspondentes, marcando somente uma alternativa. Favor responder a todas as questões.

1. Sexo:

- Masculino
 Feminino

2. Idade:

- 18-25 anos
 26-33 anos
 34-41 anos
 50-60 anos
 Acima de 60 anos

3. Renda:

- De 1 a 3 salários mínimos
 De 3 a 5 salários mínimos
 De 5 a 7 salários mínimos
 De 7 a 9 salários mínimos
 Acima de 9 salários mínimos

4. Qual a sua escolaridade?

- Fundamental
 Ensino médio incompleto
 Ensino médio completo
 Superior incompleto
 Superior completo
 Mestrado
 Doutorado
 Pós-doutorado

5. Estado civil:

- Solteiro (a)
 Casado (a)
 Separado (a) / Divorciado (a)
 Viúvo (a)

6. Tem filhos: Sim Não

DADOS FUNCIONAIS

Nesta seção, buscam-se informações funcionais dos participantes da pesquisa. Vale reforçar que o objetivo é traçar o perfil geral do grupo pesquisado. Complete as questões ou assinale com um “X” dentro dos parênteses correspondentes. **Todas as perguntas são importantes, portanto, não as deixe sem respostas.**

7. Cargo que você ocupa atualmente:

- Assistente Administrativo
 Auxiliar Administrativo
 Auxiliar de Agropecuária
 Técnico em Laboratório
 Técnico de Nível Superior
 Operador de Máquinas Agrícolas
 Outro: _____

8. Tempo em que trabalha na UFV-CAF:

- Menos de 01 ano
 Entre 01 e 05 anos
 Entre 05 e 10 anos
 Entre 10 e 15 anos
 Mais de 15 anos

9. Há quanto tempo você está trabalhando em seu cargo/função ATUAL?

- Menos de 01 ano
 Entre 01 e 05 anos
 Entre 05 e 10 anos
 Entre 10 e 15 anos
 Mais de 15 anos

10. Você exerce outra atividade profissional remunerada?

- Sim Não

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Parte II – Afirmações

Abaixo estarão listadas algumas frases relativas a seu trabalho. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Coloque o número (1 a 5) que melhor represente a resposta.

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

Escala de percepção de justiça distributiva – EPJD

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

Escala de percepção de justiça de procedimentos – EPJP

Afirmações	1	2	3	4	5
6. A empresa onde trabalho utiliza regras bem definidas					
7. A empresa onde trabalho utiliza as mesmas regras para todos os empregados					
8. A empresa onde trabalho possui regras que impedem que as pessoas responsáveis pelas decisões levem vantagens pessoais					
9. A empresa onde trabalho possui regras que foram definidas a partir de informações precisas					
10. A empresa onde trabalho permite a participação dos empregados na formulação das regras					
11. A empresa onde trabalho possui regras que foram elaboradas com base em padrões éticos					
12. Minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas					

Escala de percepção de justiça de interacional – EPJI

Afirmações	1	2	3	4	5
13. As decisões da diretoria mostram interesse genuíno em ser justo comigo					
14. O diretor é completamente sincero e franco comigo					
15. Ao se relacionar com os servidores, o diretor consegue superar os favorecimentos pessoais					
16. O diretor trata-me com respeito e consideração					
17. Ao tomar as decisões, o diretor considera o ponto de vista dos servidores					

Obrigado!

ANEXO 2 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Perfil Demográfico

1. Sexo: () Masculino () Feminino
2. Idade: () 18-25() 26-33() 34-41 () 50-60() Acima de 60 anos
3. Servidor: () Técnico () Docente
4. Tempo de instituição: _____

Questões Gerais

6. O que o seu trabalho significa para você?
7. Qual é a imagem que a UFV/CAF lhe passa? Você confia na UFV/CAF?
8. Em Agosto de 2017, o *campus* passou por uma troca de gestão. Quais mudanças você percebeu que ocorreram com essa troca?
9. Quais as principais diferenças entre a gestão anterior e a atual?
10. Quais foram suas expectativas quando soube que haveria uma troca de diretor? Você acha que ocorreu como você estava imaginando?

Justiça de Procedimentos

11. Você tem acesso às regras, normas e procedimentos da UFV/CAF? Com a entrada do novo diretor, algumas normas foram criadas. Você pode citar algumas? Concorda com essas regras que foram criadas? Considera essas normas justas?

Justiça Distributiva

12. Considera a distribuição dos recursos da UFV/CAF feita pela diretoria justa? Por quê?
13. Você acredita que recebe uma remuneração justa? Por quê?
14. Você acredita haver justiça comparando sua remuneração com seu esforço e a remuneração de outros membros da instituição?

Justiça Interacional

15. Você percebe haver justiça no relacionamento com o novo diretor? Como é essa relação?
16. Acha justo as decisões que são tomadas pelo novo diretor? Por quê?
17. Você tem abertura para criticar e sugerir novas ações para o *campus*?

Percepções Gerais de Justiça Organizacional

18. Percebe que essas mudanças após a troca de gestão estão sendo justas?
19. Já presenciou alguma situação de injustiça aqui dentro do *campus*? Qual? Pode contar como foi?
20. Já se sentiu injustiçado? Se sim, quando isso aconteceu? Qual foi sua reação?
21. Gostaria de acrescentar alguma questão ou consideração que não foi mencionada aqui?

Obrigado!